

С.А. Сироткин  
Н.Р. Кельчевская

**Стратегическое планирование на промышленном  
предприятии**

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Уральский федеральный университет  
имени первого Президента России Б.Н. Ельцина

С.А. Сироткин  
Н.Р. Кельчевская

**Стратегическое планирование на промышленном  
предприятии**

**Учебник**

Екатеринбург  
УрФУ  
2011

УДК 005.511(075.8)  
ББК 65.291.231я73  
С 40

Рецензенты кафедры экономической теории Института экономики и управления Российского государственного профессионально-педагогического университета, (зав. кафедрой проф., д-р экон. наук А.Г. Мокроносов;  
проф., д-р экон. наук И.Д. Тургель (Уральская академия государственной службы).

**Сироткин С.А., Кельчевская Н.Р.**

С 40 Стратегическое планирование: учебник / С.А. Сироткин, Н.Р. Кельчевская. Екатеринбург: УрФУ, 2011. 298 с.

ISBN

В учебнике излагаются теоретические и методологические основы стратегического планирования на промышленном предприятии. В частности раскрыто понятие и сущность стратегии промышленного предприятия, изложены методологические основы планирования корпоративной и деловой стратегии, а также методологические основы выбора оптимальной стратегии промышленного предприятия и оценки риска реализации деловой стратегии.

Учебник предназначен студентам, аспирантам и преподавателям экономических вузов (факультетов), научным и практическим работникам, специалистам в области стратегического планирования.

Библиогр.: 62 назв. Табл. 30. Рис. 29.

УДК 005.511(075.8)  
ББК 65.291.231я73

ISBN

© УрФУ, 2011

© Сироткин С.А., Кельчевская Н.Р., 2011



## Оглавление

Предисловие	
Введение .....	4
Глава 1. Методологические основы стратегического планирования на промышленном предприятии .....	7
Контрольные вопросы к главе1 .....	54
Глава 2. Понятие и сущность стратегии промышленного предприятия .....	55
Контрольные вопросы к главе 2 .....	111
Глава 3. Методологические основы планирования корпоративной и деловой стратегии промышленного предприятия .....	112
3.1. Методологические основы формирования корпоративной стратегии промышленного предприятия ...	112
3.2. Методические основы формирования деловой стратегии промышленного предприятия .....	178
Контрольные вопросы к главе 3 .....	220
Глава 4. Методологические основы выбора оптимальной стратегии промышленного предприятия .....	221
4.1. Понятие, сущность и методы выбора оптимальной стратегии .....	221
4.2. Методологические основы оценки риска деловой стратегии .....	230
4.3. Методологические основы оптимизации риска деловой стратегии .....	251
Контрольные вопросы к главе 4 .....	258
Заключение.....	259
Библиографический список.....	260

## Введение

Основные направления развития экономики промышленного предприятия – создание новых производств, обновление или техническое перевооружение действующих производств, выход на зарубежные рынки должны – осуществляться в рамках разработанных стратегий. Стратегии носят долгосрочный характер и создаются в процессе стратегического планирования. Стратегическое планирование как особый вид деятельности является инструментом решения сложных проблем повышения конкурентоспособности промышленного предприятия, которые обострились в настоящее время в результате роста нестабильности его рыночного окружения (внешней среды).

По мнению некоторых ученых, планирование стратегии – чрезвычайно сложный процесс. Поскольку планирование стратегии представляет собой «сложный» и зачастую «бессознательный» процесс, то он должен быть в какой-то степени личностным процессом, отражающим индивидуальные характеристики стратега, в том числе его творческие способности, а также субъективное понимание роли и места стратегии в процессе управления предприятием. Отсюда и многообразие мнений относительно того, что есть стратегия.

Процессы становления современных рыночных отношений в России существенно изменили характеристики и условия предпринимательской деятельности, особенно это выражается в усилении нестабильности внешней среды. В 90-е годы в нашей стране с ростом нестабильности внешней среды задача высшего руководства состояла в приспособляемости предприятия к специфическим особенностям изменения экономической конъюнктуры, условиям научно-технического прогресса, ресурсно-сырьевой и кредитно-финансовой ситуациям, новым требованиям к труду и т.п. С точки зрения управления большое значение имеет сам факт осознания необходимости приспособления промышленного предприятия как «открытой» системы к более динамичным, неопределенным внешним (рыночным) воздействиям. Таким образом, большинство промышленных предприятий в России столкнулось с необходимостью поиска новых концепций, методов, подходов к управлению в современных условиях и, в частности, к планированию деятельности. В этой ситуации к планированию предъявляются новые требования, существенно иные, чем во времена плановой экономики.

Одной из таких новых подходов к планированию рассматривается стратегическое планирование, теоретическое обоснование которого в странах с развитой рыночной экономикой началось в 70-е годы прошлого столетия.

Переход к новой «стратегической» методологии формирования и реализации планирования на предприятиях требует творческого подхода, широкого поиска, научных исследований, разработок и т.п. Немаловажная роль в этом процессе должна отводиться изучению зарубежной теории и практического опыта, поскольку серьезным научным исследованием стратегического планирования в нашей стране начали заниматься только с 90-х годов. Надо сказать, что и в советский период издавались монографии советских ученых, посвященные стратегическому управлению, а также монографии зарубежных авторов, тем не менее интерес к стратегическому планированию возрос именно с развитием рыночных отношений.

Проводимые исследования в этой области приводят к выводу о том, что законченной и целостной системы научной теории, раскрывающей основы стратегического планирования, не существует. Имеются только лишь разрозненные концепции, взгляды, подходы. Так, например, Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел приводят десять школ стратегического менеджмента, которые по-разному интерпретируют стратегию. Такое разнообразие взглядов на стратегию приводит и к различному пониманию процесса стратегического планирования. В этой связи актуальной задачей стратегического планирования как научной дисциплины является выработка целостной теории и методологии, раскрывающей сущность и содержание стратегического планирования на промышленном предприятии.

Цель учебника – раскрыть студентам основы стратегического планирования на промышленном предприятии. Учебник охватывает широкий круг проблем, связанных с интерпретацией стратегии, методов стратегического планирования, выбора оптимальной стратегии и оценки ее экономической целесообразности.

Учебник содержит четыре главы. В первой главе рассмотрены сущность и содержание процесса стратегического планирования на промышленных предприятиях в современных рыночных условиях, в частности исследованы существующие определения стратегического планирования, исследованы методологические основы стратегического планирования на промышленных предприятиях, роль и значение нестабильности и неопределенности внешней среды в эволюционном развитии стратегического планирования как средства повышения конкурентоспособности промышленного предприятия в долгосрочной перспективе.

Во второй главе исследовано понятие и сущность стратегии промышленного предприятия, ее роль в создании новых или укреплении существующих конкурентных преимуществ, в частности стратегия рассматривается как экономико-управленческая категория, с присущей ей функ-

циями и практическими формами воплощения, описаны методологические принципы формирования стратегии на промышленных предприятиях, исследована классификация стратегий и приведена математическая модель стратегии промышленного предприятия.

В третьей главе рассмотрена структура стратегического плана промышленного предприятия, система методологических принципов планирования корпоративной и деловой стратегии промышленного предприятия на основе достижения сбалансированности видов деятельности, приведены методы и методики ее достижения.

В четвертой главе изложены теоретические аспекты и методологические принципы выбора оптимальной стратегии в рамках стратегического планирования, а также приведены методы оценки риска деловой стратегии.

Учебник предназначен для студентов, аспирантов и преподавателей экономических вузов (факультетов), научных и практических работников, специалистов в области стратегической деятельности организаций.



# Глава 1. Методологические основы стратегического планирования на промышленном предприятии

## Причины появления стратегического планирования

Стратегическое планирование (планирование стратегий) представляет собой специфический вид планирования на предприятии (организации), научное обоснование которого началось практически недавно. Стратегическое планирование можно представить, с одной стороны, как процесс (стратегический процесс), содержащий комплекс действий, имеющих целью планирование одной или нескольких стратегий (стратегический план), с другой – как научную дисциплину, создающую методы, подходы, методики планирования стратегии как особого вида плановых документов, с помощью которых организация в будущем будет способна успешно осуществлять свою предпринимательскую деятельность. При этом критерием успешности в зависимости от целей, специфики производства и рыночного окружения предприятия могут выступать разные показатели, например высокая эффективность и рентабельность, быстрая реакция на внешние изменения, приемлемый уровень инновационности и т.д.

Управленческая практика прошла длительную эволюцию, прежде чем выяснилась не только необходимость, но и возможность стратегического планирования будущей деятельности организации. Основной причиной возникновения теории стратегического планирования и управления на предприятии, по мнению большинства ученых в области стратегического менеджмента, является возрастающий уровень **нестабильности**, под которой понимается высокая скорость и сложность факторов внешней среды, таких как спрос, техническое оснащение, технология, конкуренты и т.д. Поэтому резкий рост нестабильности в 60-е и 70-е годы и привел к рождению новой концепции преодоления тех сложностей и проблем, которые вызывал возрастающий уровень нестабильности. Концепция стратегического планирования заключается в необходимости создания на предприятии такого планового процесса, которые позволил бы преодолеть трудности, связанные с **неопределенностью** будущего, то есть невозможностью точного предвидения (прогнозирования) будущего изменения факторов внешней среды в условиях нестабильности.

В научной литературе рассматриваются различные причины нестабильности современной экономики, в частности научно-технический прогресс (НТП), приводящий к ускорению экономических процессов, влияние динамики маркетинговых мероприятий и динамики НТП, усиление конкуренции, многонациональность участников экономических отношений из-за расширения географических рамок мировой экономики, увеличение

и усложнение информационных потоков, отсутствие четкого понимания законов развития макроэкономических процессов, а в России еще и социально-политические факторы. Возрастающая неопределенность значительным образом влияет на принятие управленческих решений, поскольку управляющие постоянно сталкиваются с неопределенностью в отношении факторов внешней и внутренней среды. Можно сказать, что смысл деятельности управляющих заключается в своевременном реагировании на изменения этих факторов. Причем эти изменения могут быть привычными (определенными) в пределах имеющегося опыта руководства, а также новыми (непривычными, неопределенными), такими, например, как появление новых технологий, действия иностранных конкурентов, правительственные постановления и т.д.

Об этом очень ярко пишут, например, Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел, которые рассматривают как панацею от все более возрастающей нестабильности и неопределенности и, как следствие, неспособности руководителей справляться с быстрыми изменениями. Управляющие хотели бы четких алгоритмов принятия решений в тех или иных условиях, подходов к преодолению сложных проблем, кризисов и пр. Основная мысль сторонников внедрения стратегического планирования на промышленном предприятии заключается в том, что стратегия жизненно важна для организации, так как является средством выживания в нестабильном рыночном окружении. В случае отсутствия стратегии различные подразделения организации будут развиваться разнонаправленно, что приведет к возникновению противоречий и, как следствие, к снижению эффективности. Например, служба маркетинга будет пытаться стимулировать падающий спрос на существующий продукт, производство – настаивать на инвестициях в автоматизацию устаревшего оборудования, конструкторский отдел сосредоточится на создании новых продуктов, производство которых основано на старой технологии, и т.д. Все может усложниться неизбежными конфликтами. Однако, к сожалению, насущная концепция стратегии и ее планирования находятся в стадии научного осмысления. Потребность противостоять возрастающей нестабильности делает актуальным перевод данной концепции из области скорее философских рассуждений в область научных изысканий.

Красноречивы высказывания выдающихся ученых в области стратегического менеджмента относительно роста нестабильности внешней среды организаций. Так, И. Ансофф отмечает, что «по сравнению с нынешним (постиндустриальным) динамизмом проблемы предпринимательства в индустриальную эпоху могут показаться стороннему наблюдателю несложными. Внимание управляющего целиком концентрировалось на де-

лах бизнеса, заботах его собственного хозяйства. У него не было отбоя от желающих работать, если он предлагал разумную плату, а потребители не привередничали. Его редко беспокоили такие проблемы, как таможенные тарифы, валютные курсы, разница в темпах инфляции, культурные различия и политические меры, принимаемые с целью закрытия доступа на рынки. Научные исследования и разработки были управляемым инструментом повышения эффективности производства и улучшения качества продукции. С обществом и государством, которые, правда, все резче выступали против монополистических тенденций и сговоров конкурентов, отношения строились как дружеское партнерство во имя обеспечения экономического прогресса» [1]. Другой видный ученый в области стратегического менеджмента М. Портер подчеркивает, что «за последние десятилетия усиление конкуренции отмечено фактически во всем мире. Еще не так давно она отсутствовала во многих странах и отраслях. Рынки были защищены и доминирующие позиции на них были четко определены. И даже там, где существовало соперничество, оно не было столь ожесточенным. Рост конкуренции сдерживался непосредственным вмешательством правительств и картелей» [40]. У. Кинг и Д. Клиланд в начале 80-х высказывали мнение, что «хотя многое еще не сказано об ускоряющемся темпе изменений, в условиях которых функционируют современные организации, дух перемен стал неотъемлемой чертой образа жизни, и это признается большинством управляющих, по крайней мере, в принципе. В самом деле, перемены во всех сферах жизни стали ныне более быстрыми и обычными, тогда как в прошлом были относительно медленными и повергали в изумление, когда их в конце концов осознавали» [29].

Проблема нестабильности усугубляется тем, что изменения часто носят не последовательный, а скачкообразный характер, то есть могут характеризоваться не только скоростью, но и «степенью последовательности». Постепенные изменения, которые происходят логически, обусловлены историческими тенденциями развития. Например, расширение рынка фирмы на какой-то регион, улучшение технологии и т.п. В противоположность постепенным изменениям выделяют прерывистые (скачкообразные) изменения, когда они не следуют исторической логике развития компании или отрасли, например использование принципиально новой технологии, концентрация на новых потребителях и т.п. Один из показателей прерывности изменения – то, насколько компания отходит от рынка, на котором она специализировалась, от технологии, в какой степени трансформируются ее географические, экономические, культурные, социальные или политические позиции.

Таким образом, динамичные перемены сменили достаточно «комфортное» существование промышленных предприятий в прошлом на проблемы постиндустриальной эпохи, когда, по мнению того же И. Ансоффа, «за пределами фирмы управляющие должны постоянно вести бой за долю рынка, предвидеть требования клиентов, обеспечивать точные сроки поставок, выпускать продукцию все более высокого качества, назначать цены с учетом условий конкуренции и всемерно заботиться о поддержании репутации организации у потребителей. Внутри фирмы они должны были вести неустанную борьбу за рост производительности труда путем улучшения планирования, более эффективной организации, автоматизации производственных процессов и т.д. Необходимо при этом одновременно учитывать требования работников и в то же время обеспечивать рост производительности труда, сохранять конкурентные позиции на рынке, платить акционерам дивиденды на таком уровне, чтобы не терять их доверия, и оставлять фирме достаточный объем нераспределенной прибыли для обеспечения ее роста» [1].

Можно отметить следующее относительно характера изменений внешней среды современных промышленных предприятий:

- рост числа новых задач управления, многие из которых принципиально новы и не подлежат решению исходя из опыта, полученного ранее;
- множественность задач управления, которые усложняются за счет расширения географических рамок экономической деятельности;
- возрастающая интеллектуальная и психологическая нагрузка на высшее звено управляющих из-за сложности и новизны задач, что увеличивает совокупность необходимых управленческих навыков и методов, в том числе методов планирования;
- новизна, сложность и темп новых задач, повышающих вероятность неожиданных событий, к которым управляющие организации должны быть готовы;
- непоследовательность изменений внешней среды, наличие прерывистых изменений.

Возрастающую нестабильность внешнего окружения промышленных предприятий в России увидеть несложно. По существу, экономический кризис во многих отраслях промышленности с начала 90-х годов вызван не чем иным, как резким увеличением уровня нестабильности окружения, в то время как руководители предприятий, работавшие в плановой экономике, не смогли перестроиться на работу в условиях резко возросшей неопределенности и нестабильности рыночных взаимоотношений. Руководящий состав предприятий не был готов к таким изменениям и да-

же не прогнозировал подобный ход событий. Усиление конкуренции для руководителей российских организаций, во-первых, потребовало совершенно новых методов управления, во-вторых, вызвало необходимость изменения структуры управления, позволяющего осуществлять эффективную деятельность в рыночных условиях. Ни для первого, ни для второго менеджмент бывших советских предприятий не имел достаточного объема знаний, навыков, опыта. Отсутствие полной и точной информации и, как следствие, неопределенность завершили период относительно спокойного (стабильного и предсказуемого) существования российских промышленных предприятий в условиях плановой экономики. Необходимо отметить, что поскольку Россия включена в мировые экономические процессы, то в будущем руководителей российских предприятий ожидают только резкие изменения, вызванные различными причинами, в том числе сужением рынков, обострением проблемы обеспечения сырьем и противоречий между развитыми и развивающимися странами, деятельностью транснациональных компаний и т.д.

В табл. 1.1 представлены данные Федеральной службы государственной статистики по индексам производства по видам деятельности (1991 = 100). Из табл. 1.1 видно, что по большинству видов деятельности не достигнут «дориночный» уровень производства. В последние годы развития мирового кризиса наблюдается падение индексов производства.

Таблица 1.1

## Индексы производства по видам деятельности (1991 = 100)

Вид деятельности	1992	1995	2000	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Добыча полезных ископаемых	88,2	70,7	74,3	84,2	91,5	97,7	99,1	101,6	103,5	101,9
Добыча топливно-энергетических полезных ископаемых	94,7	77,8	80,9	92,1	101,6	109,4	111,6	114,4	116,6	101,9
Добыча полезных ископаемых, кроме топливно-энергетических	71,0	52,0	60,0	57,2	58,6	63,6	62,1	63,7	64,7	101,6
Обрабатывающие производства	81,8	47,5	51,0	52,6	58,0	64,1	69,0	74,7	81,8	109,5
Производство пищевых продуктов, включая напитки, и табака	80,0	50,2	54,5	63,1	67,5	70,5	75,2	80,5	85,4	106,1

Продолжение табл. 1.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Текстильное и швейное производство	71,9	22,0	23,4	24,6	24,9	23,9	24,8	27,8	27,4	98,7
Производство кожи, изделий из кожи и производство обуви	78,0	20,8	15,5	19,6	21,9	21,8	21,8	26,6	26,6	100,0
Обработка древесины и производство изделий из дерева	78,7	40,8	37,5	38,1	41,8	45,4	48,6	50,3	53,4	106,2
Целлюлозно-бумажное производство; издательская и полиграфическая деятельность	88,0	62,7	81,2	92,6	99,8	104,9	108,7	116,3	126,9	109,1
Производство кокса и нефтепродуктов	82,8	62,2	60,1	64,6	66,0	67,6	70,6	75,6	77,8	102,9
Химическое производство	79,0	54,7	69,8	70,1	73,9	78,8	82,0	85,9	91,1	106,0
Производство резиновых и пластмассовых изделий	79,5	38,4	52,5	53,4	56,3	63,9	74,4	90,5	110,5	122,1
Производство прочих неметаллических минеральных продуктов	80,9	46,9	40,3	42,3	45,4	49,2	51,6	56,7	65,8	110,3
Металлургическое производство и производство готовых металлических изделий	82,3	57,6	66,8	73,5	78,8	81,9	87,6	96,2	98,2	102,1
Производство машин и оборудования	84,4	38,1	32,3	31,4	37,4	45,2	45,1	49,3	58,7	119,1
Производство электрооборудования, электронного и оптического оборудования	79,8	37,3	45,3	45,3	64,9	87,3	116,3	135,3	51,3	111,8
Производство транспортных средств и оборудования	85,3	45,0	53,1	38,7	44,1	49,2	52,7	54,8	63,2	115,3

Окончание табл. 1.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Прочие производ-ства	91,2	60,7	60,4	68,1	75,5	83,2	90,4	101,4	106,6	105,1
Производство и рас-пределение электро-энергии, газа и воды	95,3	80,2	76,9	81,7	84,4	85,3	86,1	90,3	90,1	99,8

В табл. 1.2 представлена оценка ФСГС факторов, ограничивающих деловую активность организаций (в процентах от общего числа базовых организаций).

Таблица 1.2

Оценка факторов, ограничивающих деловую активность организаций

Факторы	1997	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Недостаток денежных средств	78	74	69	65	61	56	42	41	35
Недостаточный спрос на про-дукцию организации внутри страны	51	36	37	44	44	43	51	48	42
Неопределенность экономи-ческой обстановки	41	36	29	24	23	20	21	20	26
Отсутствие надлежащего оборудования	14	19	20	19	19	18	30	30	30
Высокая конкуренция со сто-роны зарубежных производи-телей	15	11	12	15	16	17	22	25	25
Недостаточный спрос на про-дукцию организации за ру-бежом	12	11	12	14	13	13	19	19	18

Из табл. 1.2 видно, что существенной причиной, ограничивающей деловую активность организаций, является неопределенность экономической обстановки и высокая конкуренция, что является еще одним подтверждением актуальности развития теории и практики стратегического планирования в российских коммерческих организациях.

И. Ансофф предлагает провести «простой» тест на будущую нестабильность организации. Для этого, по его мнению, необходимо:

- определить основной рынок компании, который вносит наиболее важный вклад в рост фирмы и в ее прибыли;
- используя табл. 1.3, выбрать описание в каждой из трех категорий, которое лучше всего характеризовало бы рынок в последние

пять лет. По «шкале нестабильности» в нижней части таблицы сопоставить число (1, 2, 3 и т. д.) каждому из выбранных описаний;

Таблица 1.3

## Шкала и факторы нестабильности

Показатель	Описание				
Сложность рынка	Национальный, экономика	Региональный, технология		Глобальные, социально-политические аспекты	
Известность событий	Знакомые	Экстраполируемые	Прерывистые, знакомые	Прерывистые, новые	
Будущие изменения	Повторяющиеся	Прогнозируемые	Предсказуемые	Частично предсказуемые	Непредсказуемые сюрпризы
Шкала нестабильности	1	2	3	4	5

- определить среднее из трех чисел. Например, если сложность рынка составляет 4,0; повторяемость событий – 4,5; прогнозируемость будущего – 3,5, то среднее будет

$$(4 + 4,5 + 3,5) / 3 = 4,0.$$

Если полученное значение выше 3,5, речь идет о высокой степени нестабильности.

Таким образом, по мере увеличения нестабильности внешней среды организации и, как следствие, роста непредсказуемости будущего, новизны и сложности окружения происходило усложнение систем управления организацией, причем каждая последующая дополняет предыдущую. При этом в большей степени именно неопределенность, а не только нестабильность, как отмечает И. Ансофф, явилась причиной появления новых систем управления. Тем не менее было бы значительным упрощением сводить причины возникновения стратегического планирования только к возрастающей неопределенности. Появление стратегического планирования обусловлено многими объективными причинами (кроме нестабильности), которые обуславливают общие (схожие) подходы к решению проблем, даже если они встречаются в организациях различных отраслей:

1) наличие одинаковых (типовых, схожих) способов принятия управленческих решений для определенного типа проблем. Тем более, что многие проблемы являются общими и распространенными для большинства предприятий, работающих, например, в одной отрасли;



2) зависимость большинства предприятий от «стандартного» набора факторов внешней среды (конкуренты, потребители, поставщики и т.д.);

3) стремление любого предприятия к адекватности по скорости реакции на изменения во внешней среде;

4) необходимость наличия ограниченного и известного числа конкурентных преимуществ для успешной деятельности в будущем;

5) понимание того, что эффективность деятельности организации во многом зависит от правильного взаимодействия основных ключевых элементов системы управления: управленческой структуры, культуры, личностных характеристик менеджеров и т.д.;

6) использование одинаковых методов прогнозирования и планирования для формирования информационной базы управления;

7) использование одинаковых методов осуществления функций управления (планирования, организации и пр.).

Таким образом, для каждого уровня нестабильности можно подобрать такую комбинацию элементов системы управления, которая позволила бы оптимизировать деятельность организации, разработав определенную «схему» действий, зафиксированную в стратегии. В этом и заключается фундаментальная функция стратегии – стандартизация правил принятия управленческих решений в прогнозируемых ситуациях, чтобы уменьшить время для принятия решения. Стратегия как «инструкция» для принятия решения позволяет ответить на следующие вопросы:

- как правильно выбрать направление будущего роста среди многих, иногда не всегда правильно воспринимаемых вариантов развития;
- как организовать деятельность персонала для эффективного развития в выбранном направлении;
- как реагировать на изменения во внутренней и во внешней среде;
- как достичь равновесия между решением текущих (краткосрочных) и долгосрочных (перспективных) задач;
- как получить полную и достоверную информацию о внутренней и внешней среде;
- как определить перечень необходимых управленческих качеств руководителей для создания и реализации стратегии, преодоления внутреннего сопротивления и т.д.

Однако реализация стратегии как «инструкции» принятия управленческих решений может столкнуться с ниже следующими основными методическими проблемами.

1. Проблема подготовки исходной информации. На различных стадиях процесса стратегического планирования и достижения плановых стратегических показателей, как правило, наблюдается разная степень

полноты, детальности и достоверности исходной информации. Кроме этого, не всегда представляется возможным использование всей информации из-за ее противоречивости и необходимости привлечения специалистов для уточнения или получения дополнительной информации.

2. Проблема выбора вида учета, в рамках которого будут осуществляться расчеты. Наиболее распространенными видами учета со своей исторически сложившейся различной терминологией и показателями являются бухгалтерский, налоговый и экономический (он же оперативный, управленческий, технико-экономический) учет. Терминологические и понятийные различия в этих учетах требуют выбора наиболее приемлемого для планирования стратегических показателей.

3. Проблема адекватного учета фактора времени. Речь идет о необходимости учета лагов доходов и расходов, физического и морального износа основных средств, особенностей процессов освоения вводимых мощностей, дисконтирования потоков платежей и т.д.

4. Проблема оптимизации плановых показателей. В ходе стратегического планирования отдельные параметры (обычно технические и технологические), как правило, оптимизируются. В этом случае важно выработать критерии оптимизации (выбора оптимального варианта или достижения оптимальной величины). Например, далее рассматриваются два блока критериев: критерии конкурентоспособности и критерии экономической целесообразности.

5. Проблема правового обоснования стратегии. Формально правовые вопросы не имеют отношения к оценке экономической целесообразности, в том числе эффективности стратегии. Однако без знания и понимания правовой стороны взаимоотношений организации с контрагентами, с государственными органами и другим не представляется возможным правильно рассчитать, например, многие плановые стоимостные показатели (величину доходов и расходов, рыночной оценки имущества и пр.). В частности, для оценки эффективности необходимо достаточно хорошо знать, например, налоговое законодательство, позволяющее учитывать возможности выбора налогового режима, осуществления налоговой оптимизации, получения налоговых льгот и т.п.

6. Проблема учета нестандартных ситуаций. Как известно, будущее уникально. Это может проявиться в том, что организационно-экономические условия будущей деятельности и соответственно критерии принятия правильных решений не могут быть унифицированными.

7. Проблема достижения конкурентоспособности. Конкурентоспособность, достигаемая посредством реализации стратегии, не всегда приводит к высокой прибыльности и тем более к эффективности деятельно-

сти. Конкурентоспособность обуславливает наличие конкурентных преимуществ предприятия по сравнению с конкурентами с точки зрения покупателей, которые «голосуют» за данную фирму увеличением спроса, что позволяет увеличить доход. Однако очевидно, что рост доходов не всегда обуславливает получение прибыли и экономического эффекта. Кроме этого, следует иметь в виду, что конкурентоспособность не снижает риск деятельности и не позволяет избежать дефицита ресурсов, в том числе денежных средств, в процессе реализации стратегии.

Решение этих проблем является важнейшей функций стратегического планирования, однако их решение часто ограничено количеством имеющейся информации, поэтому такое планирование есть попытка спланировать будущее по той информации, объем которой вынуждает называть ее «слабыми сигналами». Стратегическое планирование значительно зависит от «слабых сигналов» только потому, что в них видит источник создания новых конкурентных преимуществ. Например, появление новых технологий, могущих возникнуть в результате последних фундаментальных научных открытий области нанотехнологий, потенциал которых теоретически значителен, однако прикладное использование ждет эти технологии только в будущем. Таким образом, в управлении организацией необходимо исходить из информации относительно будущего, которая не может характеризоваться как точная и полная. Поэтому как исходные данные для понимания будущего, так и рассчитанные результаты (последствия) не могут быть оценены совершенно правильно, а значит, плановые и прогнозные значения технико-экономических показателей на предприятии можно считать условными, то есть их достижение возможно при наступлении запланированных условий.

Можно выделить следующие факторы, обуславливающие условность стратегических показателей:

- неполнота или неточность информации о составе, значениях, взаимном влиянии и динамике наиболее существенных технических, технологических или экономических параметров внутренней и внешней среды;
- погрешности и ошибки в расчетах параметров, обусловленные используемыми методами прогнозирования и планирования;
- чрезмерное упрощение при моделировании сложных технических или организационно-экономических систем;
- производственно-технологические проблемы (аварии, производственный брак и т.п.);
- колебания рыночной конъюнктуры, цен, валютных курсов и т.п.;
- законодательные, политические, социальные и другие факторы.

Как правило, «слабые сигналы» по мере поступления информации становятся «сильными сигналами». Очевидно, что при высоких уровнях нестабильности появляется необходимость готовить решение еще тогда, когда из внешней среды поступают слабые сигналы. Использование слабых сигналов предполагает создание такой системы управления, которая получала бы информацию о слабых сигналах посредством постоянного наблюдения за ними, выбора тех сигналов, на которые организация должна готовить ответ уже в текущем периоде. Тем не менее следует помнить о явлении ограниченной рациональности, выявленном Г. Саймоном, который отмечает, что как отдельные люди, так и целые организации не в состоянии справиться с проблемами, сложность которых превышает некоторый определенный уровень. Когда этот уровень превышен, управляющие уже не в состоянии ни понять, что происходит вокруг, ни осуществлять рациональную стратегию фирмы. Недостаток информации (слабый сигнал) снижает полноту восприятия изменений, что может стать причиной неэффективности стратегического планирования, так как не позволяет предотвратить появление «стратегических неожиданностей», когда проблема возникает внезапно и вопреки ожиданиям, ставит новые задачи, не соответствующие прошлому опыту фирмы, и, как следствие, приводит к значительному уменьшению прибыли, доходов и т.д.

Отсутствие достаточной информации о будущем приводит к ситуации неопределенности в отношении оценки экономической целесообразности будущей деятельности и реализуемости запланированных мероприятий. Когда некоторую деятельность планируется осуществлять в условиях неопределенности, то всегда допустимы различные варианты осуществления будущего, точнее говоря, разные условия осуществления этой деятельности, которые в совокупности можно назвать сценарием. Возможность различных сценариев будущего вызывает необходимость оценки **риска**, определение которого в научной литературе неоднозначно, но который чаще всего трактуется как возможность возникновения таких условий, которые приведут к негативным последствиям в будущем (например, приведут к уменьшению прибыли, экономического эффекта или ухудшению финансового состояния организации и т.д.). Риск в стратегическом планировании может характеризоваться с объективной и субъективной точки зрения. Субъективная сторона риска проявляется в том, что люди неодинаково воспринимают одну и ту же величину экономического риска в силу различия психологических, нравственных, идеологических, религиозных принципов, установок и т.д. Кроме этого, субъективна и оценка вероятности будущих событий, поскольку, как правило, отсутствует частота проявления этого события в прошлом. Объективное существо-

вание риска проявляется в том, что он отражает реально существующие в жизни явления, процессы, стороны жизни. В этой связи стратегия призвана учитывать наступление рискованных событий и способствовать снижению риска, так как в ней должны быть предусмотрены меры по его уменьшению.

### **Понятие и сущность стратегического планирования на предприятии**

Научное обоснование стратегического планирования началось практически недавно. Стратегическое планирование как научная дисциплина разрабатывает на базе единой методологической основы специальные методы, подходы, методики планирования одной или нескольких стратегий, которые в совокупности можно назвать *стратегический план*.

Стратегическое планирование позволяет осуществить стратегический процесс, содержащий комплекс действий, имеющих целью формирование стратегического плана. В научной литературе стратегический процесс отождествляют со стратегическим планированием.

Как уже отмечалось, основная цель стратегического планирования – преодоление руководителями предприятий нестабильности и неопределенности, создание инструментов, позволяющих справляться с быстрыми изменениями во внешней и внутренней среде. Очевидно, что менеджеры высшего и среднего звена управления предприятием хотели бы располагать четкими принципами, алгоритмами принятия решений в тех или иных условиях, подходов к преодолению сложных проблем, кризисов и пр. Такое стремление управляющих к упорядочению своей деятельности сослужило хорошую службу стратегическому планированию и позволило его из области скорее философских рассуждений перевести в область научных изысканий. Таким образом, можно сказать, что стратегическое планирование как научная дисциплина выступает одним из инструментов нового управления которое на основе своей научной методологии формирует методы, подходы, методики планирования стратегии как особого вида плановых документов, с помощью которых организация в будущем будет способна успешно осуществлять свою деятельность.

Приведенное выше определение стратегического планирования является достаточно общим, тем не менее оно отражает сущность этой области управленческой деятельности. Более конкретные определения должны были бы показывать частные аспекты этого научного направления.

Достаточно трудно сделать полный обзор имеющихся определений стратегического планирования, поскольку в большинстве своем они дублируют друг друга и, как правило, рассматривают стратегическое планирование как область специфической деятельности на предприятии, а

именно процесс планирования (формальной процедуры формирования) стратегии.

Тем не менее можно выделить несколько наиболее характерных определений. Поскольку планирование есть одна из функций управления, то стратегическое планирование, как правило, представляют в виде функциональной области стратегического управления. Стратегическое планирование как функциональная область представляет собой систему, состоящую из определенных элементов, порождающих системные свойства и позволяющих упорядоченным способом осуществлять успешное (точнее сказать – экономически целесообразное) управление организацией. Такое понимание стратегического планирования можно встретить и в научной литературе [9, 19, 22, 27, 29, 57, 63, 64] и т.д.

Можно сказать, что большинство источников трактуют стратегию как функцию управления, связанную с планированием специфического плана под названием *стратегия*, в котором раскрываются основные направления, подходы, принципы создания конкурентных преимуществ на предприятии. Так, В.С. Ефремов рассматривает стратегическое планирование как процесс определения стратегии организации путем анализа стратегических позиций, исследования внутренних и внешних факторов и действий, которые могут привести к достижению, удержанию, развитию и капитализации ее конкурентных преимуществ [19]. У. Кинг и Д. Клиланд [29] стратегическое планирование представляют как процесс определения целей организации и их изменений, ресурсов, необходимых для их достижения, и политики, направленной на приобретение и использование этих ресурсов. Л.П. Владимирова [64] полагает, что стратегическое планирование – это набор действий и решений, предпринимаемых руководством фирмы в целях разработки функциональных стратегий и оказания помощи фирме в решении задач ее развития. По мнению Л.Е. Басовского [63], стратегическое планирование представляет собой комплекс решений и действий по разработке стратегий, необходимых для достижения целей организации. Э.А. Уткин под стратегическим планированием понимает особый вид практической плановой деятельности людей, заключающийся в разработке стратегических решений в форме прогнозов проектов, программ и планов. А.И. Ильин считает, что стратегическое планирование является инструментом, с помощью которого формируется система целей функционирования предприятия и объединяются усилия всего коллектива по ее достижению, однако, по мнению других ученых, стратегическое планирование должно ограничиваться разработкой стратегии как средства достижения целей предприятия.

По существу, эти определения подтверждают тот факт, что поскольку планирование называется стратегическим, то и оно представляет собой процесс планирования (формирования, создания и т.д.) стратегии с присущим всем подобным процессам «определением целей и их изменений, ресурсов» и т.д. Различия заключаются только в конкретных способах реализации процесса стратегического планирования или выделения тех или иных его этапов.

Несколько другое понимание стратегического планирования, заслуживающее особого внимания, предлагает И. Ансофф, который рассматривает его как один из видов системы управления фирмой. Причем появление стратегического планирования есть, по его мнению, закономерный итог поисков управляющими более совершенной модели управления в возрастающей нестабильности внешней среды. Как он отмечает, «по мере изменения уровней нестабильности управленческая практика выработала ряд новых подходов к осуществлению деятельности организации в условиях растущей непредсказуемости, новизны и сложности окружения. Чем сложнее и неожиданнее становится будущее, тем соответственно больше усложняется система управления». Одним из таких подходов является, по его мнению, стратегическое планирование, которому предшествовала определенная эволюция развития управленческих систем. В частности он выделяет четыре этапа в развитии этих систем:

- 1) управление на основе контроля за исполнением (постфактум);
- 2) управление на основе экстраполяции, когда темп изменений ускоряется, но будущее еще можно предсказывать путем экстраполяции прошлого;
- 3) управление на основе предвидения изменений, когда начали возникать неожиданные явления и темп изменений ускорился, однако не настолько, чтобы нельзя было вовремя предусмотреть будущие тенденции и определить реакцию на них;
- 4) управление на основе гибких экстренных решений в условиях, когда многие важные задачи возникают настолько стремительно, что их невозможно вовремя предусмотреть.

Именно четвертый этап вынуждает организацию создавать стратегию, так как только она способна не только ускорить принятие управленческих решений, но и переключить внимание руководителей от внутренних проблем к внешним, тем самым находя решение этих проблем во внешней среде.

Такое понимание стратегического планирования, несомненно, заслуживает внимания, однако определение И. Ансоффа имеет ряд существенных недостатков. Дело в том, что рассматривать стратегическое пла-

нирование как название одной из систем управления было бы ошибочно по нескольким причинам.

Во-первых, с точки зрения функционального подхода к управлению, который предлагают, например, М. Мескон и другие, планирование следует рассматривать как функцию управления, позволяющую подготовить информацию для принятия управленческого решения. То есть планирование есть одна из функций управления, поэтому подменить само управление планированием было бы не совсем правильно.

Во-вторых, само название *стратегическое планирование* может трактоваться только как планирование стратегии или стратегического плана (совокупности стратегий), таким образом, речь идет только о процедуре составления плана под названием *стратегия*. При этом не рассматриваются вопросы контроля, организации мотивации персонала, являющиеся аспектами (функциями) управления. Скорее всего, в данном случае название системы управления как *стратегическое планирование* – это неудачный перевод с английского языка.

В-третьих, различие, с точки зрения И. Ансоффа, между стратегическим планированием и стратегическим управлением связано с тем, что в стратегическом планировании в процессе разработки стратегии учитываются текущие возможности (потенциал, способности) фирмы, а в стратегическом управлении происходит параллельное планирование стратегии и планирование возможностей. Эти новые способности (потенциал) позволяют реализовать стратегию, поскольку «привязка к накопленному потенциалу фирмы ограничивает ее возможности стратегических действий». А поэтому «зачастую фирмам не удавалось найти для себя перспективную отрасль такого рода, чтобы в ней можно было применить накопленный опыт. Кроме того, даже при обновлении конкурентных стратегий в рамках традиционной деятельности накопленный опыт фирмы нередко оборачивался слабостью и мешал усвоению нового» [1]. Однако особенности планирования, связанные с ориентацией на текущие возможности или создаваемые в будущем, не могут изменить принципиальную сторону процесса стратегического планирования – планирования стратегии. От того, на какой «потенциал» ориентируются управляющие, зависит качество планирования стратегии. Изменение возможностей фирмы выходит за рамки процесса планирования как такового и связан с осуществлением других управленческих функций, таких как организация, мотивация, контроль и т.д.

Стратегическое планирование можно рассматривать как планирование на долгосрочную перспективу, однако И. Ансоффом и другими авторами, например А.Т. Зубом, М.В. Локтионовым, А.Н. Люкшиновым, оно не отождествляется с долгосрочным планированием. Они рассматривают



два вида планирования: долгосрочное и стратегическое. Оба вида планирования имеют долгосрочный характер, то есть формируют плановые документы на длительный период времени, однако используют для этого разные методы. Традиционно для долгосрочного планирования характерно использование экстраполяционных методов, которые приемлемы в тех случаях, когда будущее может быть предсказано путем экстраполяции. Таким образом, в системе долгосрочного планирования предполагается, что будущее может быть предсказано путем экстраполяции, а значит, при допущении удовлетворительной точности экстраполяции можно заранее рассчитать объемы продаж, а на их основе сверстать другие текущие планы и тем самым определить потребность в различных ресурсах.

В данном случае основным инструментом планирования является процедура бюджетирования, то есть разработки долгосрочных планов (бюджетов) деятельности организации, интегрально представленных в основных бюджетах на квартал, год, пятилетку и т.д. Наличие основных бюджетов, таких как расчетный баланс, бюджет доходов и расходов, бюджет движения денежных средств, позволяет дать оценку будущего финансового состояния организации и, как следствие, сделать заключение об удовлетворительности или неудовлетворительности будущего финансового положения организации. С другой стороны, для стратегического планирования плановым документом является стратегический план. Он имеет мало общего с бюджетами долгосрочного планирования.

В отличие от долгосрочного планирования, стратегическое планирование базируется на предположении о невозможности с достаточной степенью точности предсказывать долгосрочные тенденции и показатели, поэтому стратегическое планирование актуально для нестабильных условий деятельности организаций. В системе стратегического планирования экстраполяция неприемлема. Стратегическое планирование базируется одновременно на результатах стратегического исследования, которое использует методы стратегического анализа и экспертного прогнозирования. Математические (статистические) методы прогнозирования в стратегическом исследовании не подходят, поскольку особенностью стратегического планирования является отсутствие предположения о том, что будущее непременно должно отражать тенденции развития в прошлом.

Тем не менее принципиальным моментом в понимании сущности долгосрочного и стратегического планирования является то, что невозможно рассматривать долгосрочное (бюджетное) планирование в отрыве от стратегического. Долгосрочные бюджеты могут быть объективно обоснованы только при наличии стратегии. В этой связи можно говорить о

том, что стратегическое планирование порождает долгосрочное. Однако на практике возможны случаи, когда бюджетные показатели могут иметь приоритет. В аналогичном случае стратегия должна быть разработана таким образом, чтобы иметь возможность достигнуть бюджетных показателей. Ориентация стратегии на бюджетные показатели (то есть приоритет бюджетных показателей над стратегическими) может возникнуть по ряду различных причин, например в результате экономического кризиса, когда речь идет об элементарном выживании (избежание банкротства) из-за возникшей нехватки наличности или требования собственника (или инвестора) о необходимости поддержания заданного уровня доходности (прибыльности) на вложенный капитал, изменения законодательства и пр. Безусловно, что в этом случае организация нарушает один из основных принципов стратегического планирования и тем самым рискует лишиться себя возможности долгосрочного существования.

Краткосрочное (оперативное, текущее), а также стратегическое и долгосрочное планирование позволяет принимать соответственно текущие (оперативные, краткосрочные) и стратегические (долгосрочные) решения. Специфика управленческой деятельности заключается в том, что оперативные решения обычно занимают значительную часть времени и внимания руководителей предприятия в ущерб стратегическим решениям, поскольку наиболее распространенная цель управления – увеличение эффективности использования ресурсов в краткосрочном периоде и, как правило, по краткосрочным результатам оценивается деятельность менеджеров всех уровней управления. Основными сферами принятия таких решений являются распределение ресурсов по функциональным областям и номенклатуре производимой продукции, составление графиков выполнения операций, наблюдение и контроль за их исполнением, разработки производственных планов, поддержание необходимых уровней запасов, получение положительного финансового результата и т.д. Все это находит отражение в планировании бюджетов.

В отличие от оперативных решений, стратегические решения (исходя из сущности стратегии) влияют главным образом на отношения между фирмой и окружающей средой, т.е. связаны скорее с внешними, нежели с внутренними проблемами компании (например, с решением о диверсификации, направлении научно-исследовательских работ, выбором сегментов рынка, стимулированием спроса). Решение этих проблем требует не меньшего внимания и времени, чем оперативные решения. Из принципа приоритетности стратегических решений над оперативными следует, что организационная структура должна обеспечить возможность решения в первую очередь стратегических решений. Как отмечает И. Ансофф,

«стратегические вопросы (а значит, и последующие решения) не порождают сами себя, они даже далеко не всегда привлекают внимание высших руководителей. Более того, если их специально не выявлять, стратегические проблемы могут остаться незамеченными на фоне оперативных проблем. Необходимо отвлекаться от текущих проблем, чтобы заняться стратегическими, поскольку источники возникающих проблем лежат за пределами фирмы, в ее окружении» [2]. Другими словами, даже в тех случаях, когда постоянное снижение прибыли или очевидные признаки насыщения рынка явно указывают на необходимость изменения рыночной позиции, естественной реакцией управляющих становится поиск решения внутри организации, то есть сокращение затрат, цен, численности персонала, назначение нового менеджера по рекламе или, что самое популярное, – «реорганизация всей деятельности компании». И это при том, что основная проблема может заключаться, например, в резком падении спроса. Можно привести много подобных примеров.

Из этого можно сделать очевидный вывод: поскольку обнаружить наличие стратегических проблем (проблем долгосрочной перспективы) весьма сложно, то необходимо уделять им не просто особое внимание, а использовать специальные методы обнаружения стратегических проблем, например метод выявления по «слабым сигналам». Иначе «усилия работников фирмы могут быть направлены на повышение эффективности оперативных операций как раз в тот момент, когда только адекватный ответ на стратегические угрозы может привести к радикальному улучшению деятельности компании» [1]. Другими словами, оперативное вмешательство в ход негативных событий не даст значительного результата, так как подготовка к ним должна была проводиться заранее, то есть необходимо осуществлять «стратегическое вмешательство», которое заранее предусмотрено в стратегии. При этом преодоление неопределенности будущего в процессе стратегического планирования должно обеспечиваться:

- технически – путем изменения требований к содержанию и составу плановых показателей и результатов и путем разработки такого организационно-экономического механизма, который позволял бы адаптировать сформированные текущие и долгосрочные планы к меняющимся условиям;
- методически – путем использования таких моделей планирования будущего и таких методов оценки экономической целесообразности деятельности, которые обеспечивали бы возможно более полный и адекватный учет факторов неопределенности;

- организационно – путем создания новых или использования существующих организационных структур в целях снижения или перераспределения риска (например, привлечение венчурных фирм, страховых компаний и др.).

На основе вышесказанного можно определить те преимущества, которые получает организация от реализации стратегического планирования:

- выбор для всей организации основных направлений деятельности, на которых необходимо сконцентрировать усилия;
- возможность более четко и быстро реагировать на изменения во внешней среде, которые несут новые возможности и угрозы; при этом реакция заключается в использовании возможностей и преодолении угроз;
- возможность оценивать варианты инвестиций, в том числе капитальных вложений, и других направлений эффективного использования активов организации;
- возможность объединения с помощью стратегии решений руководителей всех уровней;
- создание обстановки, благоприятствующей достижению поставленных целей и противодействующей тенденциям, которые могут привести к неправильным решениям, и т.д.

Осуществление процесса стратегического планирования требует организационного и информационного обеспечения. Система организационного обеспечения состоит из организационных структур подразделений предприятия, отвечающих за осуществление процесса стратегического планирования. Наиболее часто встречаемой проблемой на практике в связи с организацией процесса стратегического планирования является определение ответственного за разработку стратегии: либо руководитель подразделения, либо специальный работник – стратег – предлагающий для выбора руководителю варианты стратегий. Система информационного обеспечения предназначена для получения объективной и адекватной информации о внутренней и внешней среде организации, которая позволяет составить представление о перспективах развития организации. Элементами этой системы можно считать методы и методики сбора, обработки и анализа информации, вычислительную технику, системы коммуникаций и т.п. Следует отметить, что объективность информации часто не достигается из-за использования экспертных (субъективных по своей природе) методов сбора и обработки информации, а также из-за погрешности методов прогнозирования.

Необходимо подчеркнуть, что стратегическое планирование, то есть процесс планирования стратегического плана, является частью стратеги-

ческой деятельности на предприятии, связанной с комплексом этапов, процедур, методов и инструментов, позволяющих осуществить стратегическое планирование. Другими словами, стратегическое планирование является одним из этапов стратегической деятельности на предприятии. Так, например, формирование (определение) цели деятельности предприятия не может рассматриваться как этап стратегического планирования, поскольку последнее связано только с процедурой формирования стратегии, призванной достичь данную цель.

Обобщая обширный материал, посвященный вопросам стратегической деятельности, можно выделить основные этапы стратегического процесса (рис.1.1).

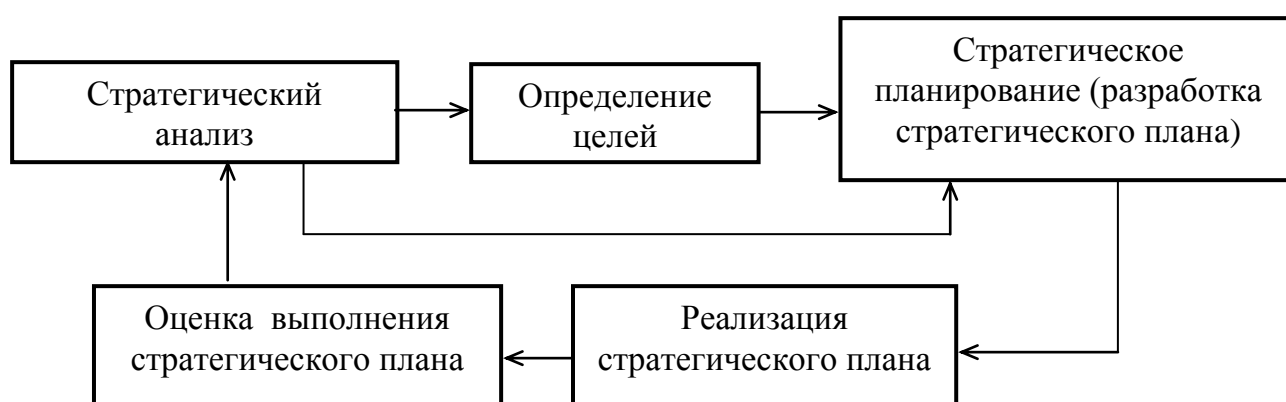


Рис 1.1. Основные этапы стратегического процесса

Стратегический анализ проводится для сбора необходимой информации, с помощью которой будет определяться система целей и последующее формирование стратегического плана.

Определение целей в процессе стратегического планирования часто сопровождается вопросом: какова роль миссии фирмы в формировании ее стратегических целей? Миссия многими авторами представляется главной целью существования организации. Так, например, П.В. Забелин, Н.К. Моисеева [22] и другие отмечают необходимость выработки миссии организации, на основе которой могут быть сформулированы стратегические цели. А. Томпсон и А. Стрикленд [54] дают следующее определение миссии: «то, что компания собирается делать и чем она хочет стать, в общем смысле является предназначением (миссией) фирмы». Они же приводят несколько примеров миссии некоторых компаний. Например, для компании Public Service Company of New Mexico миссия состоит в том, чтобы «работать во благо людям. Мы оказываем нашим заказчикам услуги в области электроэнергетики и информации по энергетике с целью наилучшего удовлетворения их нужд»; для компании American Red Cross –

«улучшать условия жизни людей, заботиться о людях, помогать им, избегать критических ситуаций и справляться с ними»; для компании Otis Elevator – «обеспечивать заказчиков более надежными, чем у наших конкурентов, средствами перемещения людей и предметов вверх, вниз, в сторону и на короткие расстояния»; для компании McCaw Cellular Communications – «создать надежную беспроводную сеть, которая позволила бы людям, сохраняя свободу передвижений, то есть передвигаясь по холлу или перемещаясь через континент, осуществлять связь без усилий» и пр.

Таким образом, в большинстве случаев миссия представляет собой обычный рекламный лозунг, который сводится к тому, чтобы «расширить наши позиции мирового лидера в производстве специй и приправ», «полностью удовлетворить запросы клиентов» или – более амбициозно – «стать мировым лидером в химическом и электронном изображении». Миссия организации, если ее понимать как предназначение, очевидна и не требует письменного изложения по двум причинам: во-первых, для любой коммерческой организации – это получение прибыли, а во-вторых, практически невозможно кратко изложить миссию организации с точки зрения того, как она будет зарабатывать прибыль. В последнем случае придется начинать с описания технологии, технического оснащения, организации производственного процесса и т.д. Попытки краткого изложения на практике используют скорее как маркетинговый способ воздействия на покупателей или воодушевления персонала, чтобы «фирма представляла единую команду, где каждое подразделение делает все возможное для достижения результатов в своей сфере».

Цели организации, направленные на успешную деятельность в будущем, достаточно разнообразны и не могут быть сформулированы из рекламного слогана, даже если его называть миссией. Тем не менее, по словам зарубежных авторов, таких как, например, Г. Минцберг и другие, «миссия способна дать результат». Но в этом никто и не сомневается. Можно утверждать, что скорее миссия вытекает из того многообразия целей, которое может быть получено на основе анализа и диагностики как внешней, так и внутренней среды. По этому поводу И. Ансофф отмечал сложность в определении того, что первично – формулирование целей или проведение стратегического анализа. Он сравнивал эту проблему с проблемой «курицы и яйца», поскольку знание цели дает возможность проведения целевым образом стратегического анализа, с другой стороны, не осуществив стратегический анализ и тем самым не получив исходную информацию, трудно сформулировать будущие цели.

Стратегические цели, то есть цели, которые достигаются в ходе реализации стратегического плана, являясь долгосрочными, чаще всего не

могут быть выражены количественно, поэтому находят условное качественное выражение. Примером стратегических целей может служить:

- увеличение доли рынка;
- более высокое и надежное положение в отрасли;
- повышение качества продукции;
- снижение затрат по сравнению с основными конкурентами;
- расширение и улучшение номенклатуры продукции;
- повышение репутации среди клиентов и улучшение их обслуживания;
- признание компании лидером в области технологий и/или инноваций;
- повышение конкурентоспособности на международных рынках;
- увеличение возможностей роста продаж и т.д.

В приведенных примерах отсутствуют обычные технико-экономические показатели по себестоимости, выручке, производительности и пр. Однако это не значит, что такие показатели не могут включаться в стратегические цели в качестве предельных (граничных) показателей или в виде возможного диапазона значений. В этом смысле удачным примером может служить пример стратегических целей, которые приводят А. Томпсон и А. Стрикленд:

- увеличить ежегодный объем продаж с 1 млрд. долл. до 2 млрд. долл. за 5 лет;
- раз в полтора-два года выходить на новый рынок;
- 30 % от общего объема продаж должны приходиться на товары, пущенные в производство за последние 5 лет;
- достигнуть среднего уровня годового прироста в 15 % по продажам, прибыли и доходу по акциям;
- достигнуть 20 %-го уровня дохода по акциям;
- сохранить показатель «задолженность к общей сумме капитала» на уровне 40 % или ниже;
- выделять 25-30 % чистого дохода на выплату дивидендов и т.д.

Следует обратить внимание, что цели, направленные на достижение ключевых результатов, могут быть не только разнообразными и иметь разный приоритет, но и входить в противоречие друг с другом. Особенно это касается ситуаций, когда необходимо сделать выбор между действиями, связанными с улучшением краткосрочных экономических показателей (например, величины чистой прибыли), и действиями, улучшающими стратегические показатели, скажем, усилением конкурентоспособности фирмы. Так, например, капитальные вложения, связанные с улучшением

качества продукции, в текущем периоде могут значительно снизить величину чистой прибыли из-за роста себестоимости, однако они способны увеличить ее в долгосрочной перспективе. Очевидно, что компания, которая постоянно делает упор на достижение текущих целей в ущерб стратегическим целям, упускает возможности упрочения своих конкурентных позиций в долгосрочной перспективе. Другими словами, выбор в пользу немедленного улучшения финансовых показателей означает риск снижения своей конкурентоспособности. Как уже отмечалось, только при высоком приоритете текущих экономических показателей разработка стратегии должна учитывать значения текущих (бюджетных) показателей. В противном случае основным принципом текущего бюджетирования является строгое соответствие бюджетов разработанному стратегическому плану.

Цель стратегического планирования – разработать такой стратегический план, который позволит фирме успешно функционировать на рынке в долгосрочной перспективе. Для целей развития методологии стратегического планирования необходимо внести ясность в понимание термина *успешность*. Очевидно, что условием успешности деятельности предприятия может быть выполнение нескольких критериев. В дальнейшем совокупность критериев, обуславливающих успешность стратегии, будем объединять понятием **экономическая целесообразность**, которая является комплексным критерием, включающим в себя экономическую эффективность, финансовую реализуемость и приемлемый уровень риска реализации стратегии. Может учитываться и четвертый критерий – удовлетворительное финансовое состояние. Однако поскольку финансовое состояние оценивается на основе финансовой отчетности, которая не всегда может включаться в перечень стратегических целей, то последний критерий может не рассматриваться.

Выбор в качестве критерия успешности стратегии эффективности связан с тем, что положительная эффективность обуславливает прибыльность (рентабельность) и доходность деятельности, поскольку экономический эффект недостижим без получения дохода и прибыли. Достижение эффективности бессмысленно без денежного обеспечения деятельности, так как даже временный дефицит денежных средств может привести к банкротству. Риск как критерий целесообразности стратегии связан с необходимостью учета негативных факторов, которые в будущем могут повлиять на экономическую эффективность и финансовую реализуемость стратегии.

Таким образом, успешность предприятия подразумевает обеспечение экономической целесообразности стратегического плана, включаю-



щей в себя экономическую эффективность, финансовую реализуемость и минимальный риск, которые в совокупности обеспечивают конкурентоспособность промышленного предприятия. Об этих критериях экономической целесообразности стратегии речь пойдет в следующих главах.

Кроме этого, к критериям успешности можно отнести и качество исполнения стратегий. Так, А. Томпсон и А. Стрикленд приводят по этому поводу следующую цитату одного исполнительного директора: «В основном наши конкуренты знают те же самые фундаментальные концепции, методы и подходы, что и мы, и они также имеют все возможности для скрупулезного следования им, как и мы. Зачастую разница в уровне достигнутого ими и нами успеха заключается в относительной тщательности и дисциплинированности, с которой мы и они разрабатываем и исполняем свои стратегии на будущее». Таким образом, критерием успешности также является правильное исполнение стратегии. Поскольку в научной литературе отсутствует четкое понимание того, что есть успешность управления, будет ли это достижение прибыльности, эффективности, высокой доходности, конкурентоспособности и т.д., то такими критериями могут выступать и более абстрактные критерии, например быстрая реакция на внешние изменения, приемлемый уровень инновационности и пр.

В научной литературе, к сожалению, стратегический процесс не рассматривается детально. Все сводится к констатации необходимости с помощью различных процедур и методов сформировать этот особый вид планового документа под названием *стратегия*. В большинстве научных источников [33, 35, 54], создание стратегии предусматривает предварительное формирование нескольких альтернативных стратегий с последующим выбором оптимальной стратегии по определенным критериям. Иногда добавляется еще один этап – постановка целей (рис. 1.2).

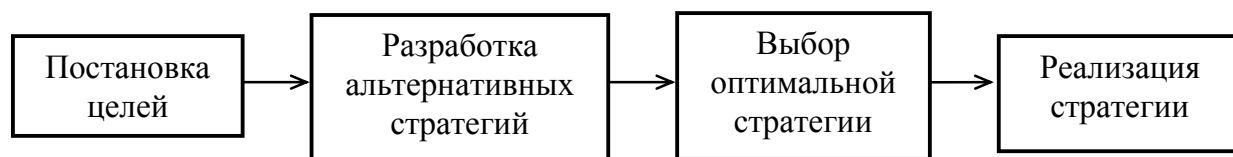


Рис 1.2. Основные этапы процесса стратегического планирования, встречаемые в научной литературе

В какой-то степени модификацией вышеприведенного примера является последовательность шагов модели стратегического менеджмента, предложенного А.Т. Зубом и М.В. Локтионовым [23]. Здесь добавлен этап анализа внешней среды (рис. 1.3).

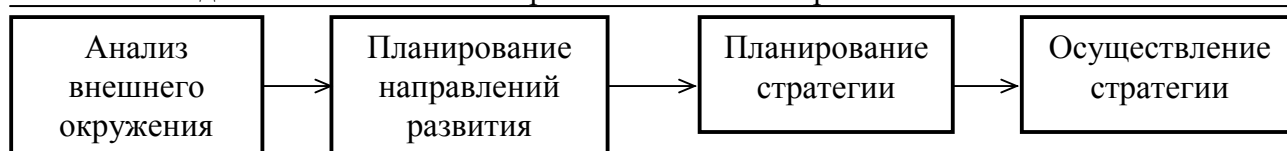


Рис. 1.3. Основные шаги модели стратегического менеджмента, предложенные А.Т. Зубом и М.В. Локтионовым

Принципиально такая последовательность плановой деятельности не вызывает возражений. Однако следует обратить внимание на критерии выбора оптимальной стратегии, которые должны быть условно поделены на две группы:

- первая группа критериев должна учитывать рыночные возможности предприятия по созданию конкурентного преимущества;
- вторая группа должна дать оценку ее экономической целесообразности.

Необходимость одновременного выполнения двух групп критериев связана с тем, что оптимальная с точки зрения создания конкурентного преимущества стратегия может оказаться экономически нецелесообразной (что вовсе не означает ее нерентабельность). Другими словами, можно столкнуться с ситуацией, когда оптимальная с точки зрения рыночных возможностей рентабельная стратегия не является экономически целесообразной, а значит, не может быть принята к реализации.

Критерии конкурентоспособности позволяют сделать выбор из альтернативных стратегий оптимальной для создания конкурентных преимуществ (то есть того, что позволяет осуществлять предпринимательскую деятельность лучше, чем конкуренты) и, как следствие, усиления конкурентоспособности фирмы. В данном случае на выбор оптимальной стратегии влияют внешние факторы, связанные с будущим рыночным окружением, как правило, с высоким уровнем нестабильности. Эти факторы связаны с условиями функционирования во внешней среде и не связаны с эффективностью стратегии и ее реализуемостью.

Далее должен быть осуществлен выбор оптимальной стратегии с учетом критериев экономической целесообразности, то есть необходимо осуществить ее проверку на соответствие следующим критериям: экономическая эффективность, финансовая реализуемость, приемлемый уровень риска – и возможно, другим критериям. На данном этапе может оказаться, что выбранная оптимальная и прибыльная стратегия является неэффективной или финансово нереализуемой, тогда начинается поиск новой оптимальной стратегии. Если стратегия является экономически целесообразной, осуществляется следующий этап – реализация оптимальной стратегии. Такая последовательность действий представлена на рис. 1.4.

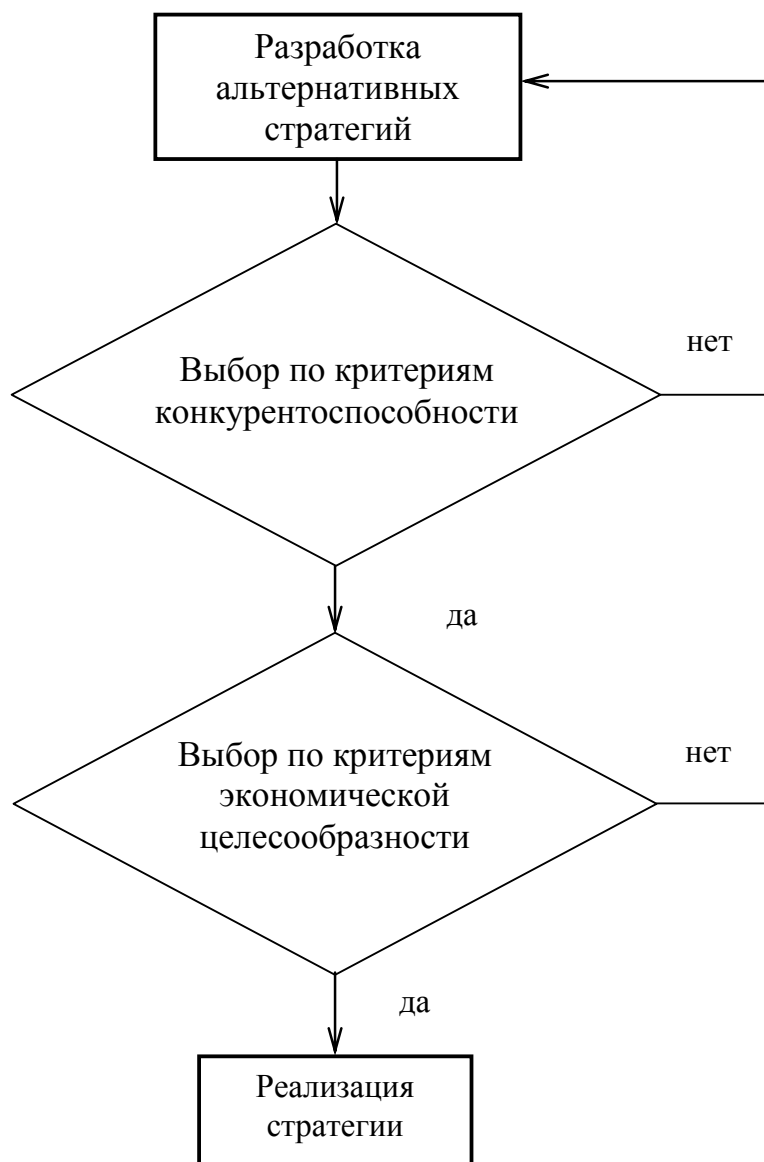


Рис 1.4. Блок-схема стратегического процесса

Проводя исследование процесса стратегического планирования, нельзя не задать вопрос, почему такой многообещающий подход так слабо распространен в практике управления в нашей стране и не всегда находит поддержку даже в западных фирмах. Ответом может служить перечень препятствий, затрудняющих активное внедрение в управленческую практику стратегического управления:

- слабое теоретическое обоснование и отсутствие практики стратегического планирования;
- отсутствие желания, опыта и средств заниматься сложным процессом планирования стратегии;
- отсутствие опыта, знаний, традиций мыслить и действовать стратегически;

- сложившаяся структура власти, так как стратегия может подрывать сложившиеся формы взаимоотношений и политику руководства;
- недостаточного развитая система прогнозирования и сбора стратегической информации;
- необходимость находить баланс между текущими и стратегическими задачами;
- отсутствие способных управляющих, которые могли бы создать и реализовать стратегию, и пр.

### **Стратегическое планирование рыночных сегментов**

Большинство ученых, изучающих вопросы разработки стратегии, отмечают, что стратегия должна разрабатываться для определенного сегмента рынка, который является объектом стратегического управления. Например, таким объектом И. Ансофф предлагает считать стратегическую зону хозяйствования (СЗХ) – отдельный сегмент окружения, на который фирма имеет или хочет получить выход. СЗХ следует оценивать, используя следующие параметры: потребность, которую удовлетворяет продукт; технологию производства; тип клиента, для которого производится продукт; географическое нахождение потребителя; будущая потребность рынка; технология, особенности сегмента рынка (покупатели).

В.С. Ефремов считает [19], что выделение области деятельности должно отвечать следующим критериям:

- стратегическая автономия – возможность определения стратегии развития данного вида деятельности независимо от любого из других видов, осуществляемых в ее рамках;
- наличие внешнего рынка – наличие внешнего рынка сбыта (на сторону) в определенной географической зоне, то есть это не ремонт, обслуживание производства и т.д.;
- различимый круг потребителей – возможность определения клиентуры, на которую рассчитаны результаты деятельности;
- различимый круг конкурентов – определение тех конкурентов, которые представляют или могут представлять для фирмы определенную угрозу в процессе осуществления ею данного вида деятельности;
- особенность цепочки ценообразования – возможность проследить последовательность формирования цены результата данного вида деятельности;
- реальный доход – отдельный вид деятельности всегда приносит реальный доход и не может быть ассоциирован с расчетной прибылью от участия в общих результатах деятельности фирмы.

Однако такой подход к выделению СЗХ не всегда приемлем, так как если фирма не располагает достаточными ресурсами, то выработка большого количества стратегий ей будет не под силу, к тому же выделенные СЗХ потребуют соответствующей структуры управления. В этом случае можно согласиться с А. Томпсоном и А. Стриклендом, которые просто говорят о сфере деятельности без критериев выделения.

Можно выделять СЗХ, исходя из критериев выделения сегментов рынка, которые используются в маркетинге. Такой подход имеет следующие преимущества:

- учет специфики производства и реализации продукции;
- учет специфики спроса;
- возможность позиционирования продукции на рынке.

Но прежде чем перейти к перечислению критериев сегментирования необходимо остановиться на исследовании понятия рынок, которое часто понимается в научной литературе неоднозначно.

Рынок в экономической теории – это совокупность экономических отношений между субъектами рынка по поводу движения товаров и денег, которые основываются на взаимном согласии, эквивалентности и конкуренции. Рынок в данном случае понимается как экономическая категория. В некоторых источниках рынок рассматривается как механизм взаимоотношений между производителями и потребителями. Но и такое определение не может быть использовано в стратегическом планировании. Очевидно, что используя словосочетания «выйти на рынок», «покинуть рынок», «сегмент рынка» и пр., мы понимаем нечто отличное от категорийного понимания рынка как от совокупности экономических отношений или некоторого механизма.

Альтернативное определение рынка дается Ф. Котлером, Г. Армстронгом, Дж. Сондерсом, В. Вонгом. Они отмечают, что «для маркетолога рынок – это совокупность всех покупателей определенного вида товара или услуги, как реально существующих, так и потенциальных. Рынок – это совокупность покупателей, а индустрия (отрасль) – это совокупность продавцов. Объем рынка зависит от количества покупателей, которые в состоянии отреагировать на то или иное предложение рынка». Необходимо подчеркнуть, что определение рынка, данного Ф. Котлером и другими, не представляет собой некоторую форму практического воплощения категории рынок в силу принципиального различия этих понятий, так как в определении Ф. Котлера и речь только о покупателях.

Таким образом, с точки зрения экономической теории рынок представляет собой всех покупателей и продавцов, обменивающихся товарами или услугами, а с точки зрения маркетинга – совокупность покупателей,

носителей спроса, которые носят название «совокупный спрос». При этом объем рынка – это величина спроса (объем спроса). Определение Ф. Котлера является наиболее приемлемым для целей стратегического планирования, поскольку он во многом ориентируется на инструментарий маркетинга (рыночного по своей сущности) и использует маркетинговую терминологию.

Исходя из этого определения рынка, сегментирование рынка означает выделение определенных групп потребителей. При сегментации рынков можно воспользоваться географическими (территориальными), демографическими, социально-экономическими, психографическими и поведенческими критериями.

Географическая сегментация рынка основывается на использовании таких признаков, как административное деление территории, место проживания и плотность населения, численность населения для городских образований, климат и т.д. При этом предполагают, что потребители этих территорий обладают одинаковыми или схожими потребительскими предпочтениями.

Демографическая сегментация рынка основывается на использовании таких признаков потребителей, как пол, возраст, семейное положение и пр. Круг интересов и принадлежность к той или иной социальной группе, формирующиеся в процессе социальной адаптации населения, позволяют использовать социально-экономическую сегментацию рынка.

Поведенческая сегментация является наиболее логичной основой для формирования сегментов рынка. В данном случае покупатели группируются в зависимости от их знаний, отношений, характера использования и реакции на конкретный товар и т.д. Поведенческие критерии учитывают приверженность покупателей к определенной товарной марке. Например, это безоговорочные, терпимые, непостоянные и переменчивые приверженцы одной товарной марки.

Выделенные на рынке сегменты позволяют разработать для них соответствующие товары и комплексы маркетинга. Таким образом, вместо того чтобы рассеивать свои маркетинговые усилия, предприятие может сфокусировать их на определенных покупателях и, по образному выражению Ф. Котлера, «выстрелить точно в цель». Поскольку сфера, или вид деятельности, – это очень широкие понятия, границы которых очень расплывчаты, то для того, чтобы более конкретно подойти к вопросу разработки стратегии, целесообразно говорить, следуя трактовке И. Ансоффа, о стратегических зонах хозяйствования (СЗХ).

В дополнение к концепции выделения СЗХ предлагается также идея стратегического хозяйственного центра (СХЦ) – внутрифирменной орга-

низационной единицы, отвечающей за выработку стратегической позиции фирмы в одной или нескольких СЗХ. При этом предполагается, что СХЦ отвечает не только за планирование и реализацию стратегии, но и за конечный результат – получение прибыли. Однако конечный результат должен заключаться не столько в получении прибыли, сколько в достижении экономической целесообразности.

Таким образом, вся деятельность предприятия разбивается на определенные сегменты деятельности (СЗХ), и затем родственные из них объединяются в силу экономической целесообразности в СХЦ для их совместного управления под общим руководством стратегического центра.

Существуют различные наборы критериев выделения СХЦ. Так, например, У. Ротшильд, приводит следующие критерии [2]:

1) СХЦ должен обслуживать прежде всего внешний рынок, а не смежные производства компании, иными словами, он должен иметь несколько постоянных внешних клиентов, а не быть поставщиком товара от случая к случаю;

2) СХЦ должен иметь четко определенный круг конкурентов, которых он стремится догнать или превзойти;

3) СХЦ должен иметь возможности распоряжаться собственной судьбой. Это значит, что он обладает правом самостоятельно решать, что производить и как, когда выходить на рынок, самостоятельно организовывать материально-техническое снабжение. В то же время это означает, что СХЦ не может пользоваться некоторыми ресурсами и услугами совместно с другими подразделениями (производственные мощности, сбытовой аппарат, НИОКР и т.д.), главное – он имеет выбор;

4) Деятельность СХЦ должна четко оцениваться в терминах прибылей и убытков, то есть он должен стать центром прибыли.

Таким образом, СХЦ – это попытка осуществить формализованный подход к руководству различными сферами деятельности, и они могут рассматриваться как некоторые концепции управления организацией. Выделение СЗХ, как и создание специальных структур в виде СХЦ, не должно носить жестко регламентированный характер. Критерии выделения чрезвычайно общие, и в конкретных случаях необходимо избирательно подходить как к самой необходимости выделения СЗХ, так и к формированию СХЦ. Выделение СЗХ и СХЦ будет иметь смысл в большей степени для крупных компаний, способных изменить свою структуру управления. Для небольших организаций эффективная разработка и реализация стратегии может обойтись без выделения СЗХ и СХЦ.

Поскольку СХЦ является дополнением к уже сложившейся структуре управления, то возникает необходимость разграничения полномочий и

разработки процедур согласований. Двойная структура представляет собой отход от традиционной практики наличия одной постоянной структуры управления, в рамках которой осуществляется вся работа. При двойной структуре одна структура используется для приносящей прибыль текущей хозяйственной деятельности, а другая – для стратегического развития. Несмотря на простоту идеи двойной структуры, в практике подобное деление вызывает сложности во взаимоотношениях между управляющими. Поэтому вводить двойную структуру – это задача, которая сводится скорее не к самой организации этой структуры, а к координации действий между деятельностью по текущему и стратегическому планированию. Чтобы не вводить двойную структуру, можно обязать управляющих заниматься как оперативными, так и стратегическими задачами, что также может вызвать сложности. В конечном итоге вопрос о структуре – это скорее вопрос, касающийся индивидуальных особенностей самих руководителей.

Другим термином, используемым в стратегическом планировании, является понятие «отрасль». В российских толковых словарях [7, 59] под отраслью понимается совокупность предприятий и производств, обладающих общностью производимой продукции, технологии и удовлетворяемых потребностей. Это определение незначительно отличается, например, от «западного» толкования отрасли. Так, например, А. Томпсон и А. Стрикленд под отраслью понимают совокупность производителей конкурирующего товара [54]. В определении Ф. Котлера отрасль – это совокупность производителей данного товара [27]. Исходя из такого понимания отрасли, можно сделать вывод о том, что тезис «выйти на новый рынок» означает, по существу, проникнуть в новую отрасль, то есть стать одним из производителей данного товара. Выражения «работать на рынке», «состоять в отрасли», «быть одним из конкурентов», по сути, есть не что иное, как «осуществлять производственную деятельность, позволяющую производить продукцию для определенных потребителей вместе с другими производителями данной продукции».

### **Методологические основы стратегического планирования**

Каждая отрасль знания накапливает собственные средства научного познания, что в целом составляет методологию конкретной отрасли науки, включающей в себя систему принципов и способов организации и построение теоретической и практической деятельности, а также учения об этой системе. Поэтому методология стратегического планирования содержит в себе систему методологических принципов и подходов, с помощью которых осуществляется стратегическое планирование, а также обосновываются новые научные подходы и методы, используемые в стратегическом



планировании. В этой связи методология является важнейшим компонентом стратегического планирования. При этом стратегическое планирование рассматривается как относительно новая научная дисциплина, находящаяся в процессе формирования, поэтому она далека от полного теоретико-методологического завершения.

Исходя из последовательности процесса стратегической деятельности, методология стратегического планирования будет связана со следующими его этапами:

- формирование альтернативных вариантов стратегий стратегического плана, состоящего из корпоративной и деловой стратегий;
- оценка экономической целесообразности стратегий (стратегического плана);
- выбор оптимальных стратегий (стратегического плана) из альтернативных вариантов.

Таким образом, стратегическое планирование – это специфический вид деятельности на предприятии, осуществляемый в соответствии со своей методологией. При этом сложность и неоднозначность процесса стратегического планирования обуславливает во многом сложность и неоднозначность методологии стратегического планирования. Выделение методологии стратегического планирования обусловлено спецификой форм движения действительности, особенностями объектов стратегического планирования, необходимостью формирования совокупности принципов и вытекающих из них приемов, методов, методик, посредством которых решаются специфические задачи стратегического планирования и реализуются три его функции:

- получение и создание новых знаний в области стратегического планирования;
- преобразование этих знаний в систему новых понятий, категорий, законов, гипотез, идей, теорий;
- организация использования новых знаний в стратегическом процессе.

В целом проблематика методологии стратегического планирования должна охватывать следующие основные вопросы:

- структура стратегического знания и теории стратегического планирования;
- законы формирования знания о планировании стратегии;
- функционирование и изменение научных теорий, касающихся стратегического планирования;
- понятийный аппарат стратегического планирования;

- структура и состав методов стратегического планирования;
- сферы и условия применимости методов стратегического планирования;
- условия и критерии научности в стратегическом планировании;
- описание и анализ этапов стратегической деятельности;
- анализ исследовательских принципов, подходов и концепций, применимых в стратегическом планировании.

Особенностью стратегического процесса является то, что эта деятельность во многом носит в силу своей специфики исследовательский характер, так как разработка стратегии базируется на данных, которые могут быть получены при проведении не просто изучения каких-либо факторов, но именно исследования, получения совершенно новых знаний о внутренней и внешней среде организации. Стратег, прежде чем приступить к творческому формированию стратегии, должен получить новые знания, знания научные, получаемые с помощью специальных методов экономического исследования и прогнозирования. В результате научного исследования осуществляется моделирование будущего, то есть его планирование, в том числе и стратегическое, основанное на прогнозах относительно внешней и внутренней среды фирмы.

Таким образом, стратегия основывается на исследовании, по сути, познании будущего, которое может рассматриваться как познание в первую очередь научное, то есть основанное на использовании научных методов исследования. Поэтому стратегическое планирование как научная дисциплина, составная часть экономических и управленческих наук должно основываться и на методологии научного познания (исследования).

Поскольку в научном познании условно выделяют два вида и уровня исследования: эмпирический и теоретический, то стратегическое планирование основывается на этих двух уровнях (видах) исследований. На эмпирическом этапе и уровне осуществляется выявление и получение фактов экономической деятельности предприятия на основе наблюдения и фиксации данных. Затем проводится первичная их обработка. Она заключается в осмыслении каждого факта, в его критической оценке и проверке, в описании на научном языке, в классификации по различным основаниям и систематизации. На заключительной стадии осмысления фактов выявляются наиболее очевидные связи и отношения между ними, эмпирические (как правило, экономические) закономерности, которым подчиняются изучаемые объекты и явления. Теоретический этап и уровень предполагают стратегический анализ полученных фактов, мысленное проникновение в сущность явлений, вскрытие и формирование качественных и/или

количественных законов и закономерностей, которые объясняют исследуемые явления. Полученные законы и закономерности позволяют прогнозировать поведение и развитие объекта или явления, разрабатывать принципы и способы управляющих воздействий на них.

Следовательно, научное исследование в стратегическом планировании в каждом цикле совершает движение от эмпирической базы к теории и от теории к проверяющей ее практике. Завершение данного цикла есть одновременно и начало нового цикла, что обеспечивает непрерывный процесс приращения знаний, необходимых для осуществления стратегического планирования. При этом для решения некоторой проблемы возможно осуществление нескольких циклов.

Планирование стратегии – это деятельность, которая не может рассматриваться как чисто экономическая, поскольку стратегия представляет собой инструмент принятия управленческих решений, а значит, планирование стратегии необходимо рассматривать как процесс управленческий. Отсюда можно сделать вывод о том, что стратегическое планирование находится на стыке управленческой и экономической наук и представляет собой подотрасль этих наук, а точнее научную дисциплину, которую отличают следующие признаки (свойства):

- постоянное обновление заключается в том, что стратегическое планирование постоянно обновляет свой концептуальный состав;
- истинность, то есть объективность и достоверность;
- критицизм, который означает постоянную проверку знаний на достоверность;
- логическая обоснованность (доказательность), то есть использование в стратегическом планировании строгих процедур обоснования истинности знания;
- опытная обоснованность, которая предполагает, что научность результатов исследований должна быть тесно связана с их проверкой практикой. Это свойство, однако, далеко не всегда означает необходимость проведения экспериментов, поскольку предприятие является социальным институтом и не может рассматриваться как экспериментальный полигон.

Рассматривая стратегическое планирование как часть науки, обладающей вышеперечисленными свойствами, необходимо учитывать следующее:

- стратегическое планирование представляет собой не просто сумму каких-то знаний об особенностях управления промышленным предприятием, а систему сформулированных и проверенных положений о явлениях и их глубинных связях, то есть об экономиче-

ских и социальных законах, учитываемых в планировании, выраженных посредством особых научных понятий и показателей;

- стратегическое планирование – это результат практической научной деятельности, подчиненной целям совершенствования управления промышленным предприятием;
- ведущей тенденцией в развитии стратегического планирования является синтетическая, интегративная тенденция;
- ориентация стратегического планирования на методологический плюрализм;
- субъективность в процессе производства новых знаний и соотнесенность характера полученных знаний с особенностями познающего субъекта;
- парадигма стратегического планирования – это парадигма становления и самоорганизации, системность (целостность) и развитие;
- значимость методологии науки.

Становление стратегического планирования как научной дисциплины выражается в том, что выдвигаются научные идеи и гипотезы относительно способов разработки стратегических планов, понимания сущности стратегии, структуры управления предприятием, подходов к принятию управленческих решений и т.д. Стратегическое планирование является важнейшим системообразующим фактором: посредством его достигается цель, которая предопределяет характер функционирования предприятия.

Любое планирование означает представление будущего и формируется посредством его познания, а оно в свою очередь обусловлено изучением (исследованием) многочисленных факторов, влияющих на это будущее. Такое представление означает попытку воссоздания модели будущего, которая строится на основе знаний о текущей реальности и прогнозе реальности будущего. В первом и втором случае речь идет о модели, то есть ограниченном представлении, своеобразной меньшей реальности в реальности большей. Отсюда и ограниченность представлений о будущем, формируемых в процессе стратегического планирования, и, как следствие, частая неточность и ошибочность этого представления. Это составляет большую проблему для стратегического планирования как научного направления, поскольку на нем лежит большая ответственность за будущее развитие организации. Неправильное планирование – это очевидное банкротство организации. Таким образом, неполнота и ограниченность знания, а также его субъективность являются проблемой насущной, которую стратегическое планирование пытается решить различными способами, в том числе и применением математических методов, которые считаются наиболее объективными. Таким образом, стратегическое планирование

должно пониматься как научно-познавательная деятельность, в основе которой лежит опосредованное и обобщенное отражение свойств и отношений предметов и явлений с помощью научных методов на основе моделирования.

Стратегическому планированию присущи особенности социально-гуманитарных исследований, а именно:

- предметом познания стратегического планирования являются вопросы и проблемы планирования стратегии как части управления на предприятии, затрагивающие многообразные формы человеческой деятельности, в том числе законы общественного развития, корпоративные и индивидуальные цели людей, их интересы, мотивы и др.;
- быстрое развитие предмета исследования в стратегическом планировании и медленное развитие самого познания и теории, что присуще социально-гуманитарным исследованиям;
- направленность на выявление законов общественного, в частности корпоративного, развития;
- наличие не только субъект-объектных, но и субъект-субъектных отношений. Взаимосвязь субъекта и объекта познания носит сложный, в значительной степени опосредованный характер, являющийся с точки зрения теории познания, как правило, отражением отражения;
- важной задачей стратегического планирования является выявление законов общественного развития, которые в силу сложности социальных явлений являются «мягкими», «расплывчатыми», «неточными», «законами-тенденциями», которые вскрыть достаточно сложно;
- познание представляет собой ценностно-смысловое освоение и воспроизведение общественного бытия, которое неразрывно и постоянно связано с ценностями, с мировоззренческими компонентами.

Для стратегического планирования субъектом являются не всегда ученые, но и менеджеры предприятия либо специальная группа плановиков (стратегов), занимающихся в организации стратегическим планированием. Именно они разрабатывают уникальную для данного предприятия концепцию стратегического планирования, выбирают или формируют приемлемые методы, методики, принципы стратегического планирования применительно к данному предприятию. В этой связи методология, разработанная на конкретном предприятии, может носить в какой-то степени специфический характер. Поэтому можно говорить о том, что субъект

стратегического планирования крайне разнообразен и многочислен, а поскольку эта научная дисциплина находится в процессе становления, то можно встретить разнообразные мнения, взгляды, гипотезы и т.д., которые встречаются как в научных трудах ученых, так и в разработках менеджеров предприятий.

При проведении конкретных стратегических исследований субъектами часто являются временные творческие коллективы, группы ученых и отдельные ученые, решающие определенные проблемы или задачи. К тому же в субъекте познания решающую роль играет индивидуальный и коллективный человеческий фактор, включающий интересы, цели, намерения, стремления, а также интеллектуальные, ценностные, смысловые, нравственные, этические и другие составляющие. Отсюда и разнообразие предмета исследования в стратегическом планировании, заключающегося в тех или иных аспектах процесса формирования стратегии в рамках общего объекта исследования – плановой стратегической деятельности.

Как и любая научная дисциплина, стратегическое планирование использует общенаучные методы. К общенаучным методам, используемым в стратегическом планировании, можно отнести общие методы (обобщение, идеализация, формализация, интерпретация, анализ, синтез, абстрагирование, сравнение, аналогия, моделирование и т.д.), методы эмпирического исследования (наблюдение; измерение; эксперимент), методы теоретического исследования (мысленный эксперимент, математические методы и др.).

Для теории и практики стратегического планирования важными являются выводы из теории самоорганизации об управлении открытыми системами. К основным из них можно отнести нижеследующие.

1. Наличие объективных законов и механизмов самоорганизации, которые обуславливают необходимость при планировании и принятии решений ориентироваться на эти законы и механизмы, на тенденции развития управляемой системы и внешней среды.

2. При управлении на различных уровнях иерархии систем должна утверждаться различная регламентация управленческой деятельности, в которой необходимо разумно сочетать жесткую централизацию и децентрализацию, предоставление свободы в деятельности компонентов систем. Максимально возможная упорядоченность должна быть на макроуровне систем. Управляющий должен жестко регламентировать деятельность органов управления на верхних уровнях иерархии системы. Для нижних уровней иерархии системы необходимо понижать степень регламентации и повышать степень свободы в деятельности и действиях. Причем с пони-

жением уровней иерархии степень регламентации должна уменьшаться, а степень свободы – увеличиваться.

3. Планирование и управление системами основывается на предвидении будущего, которое заключается в прогнозировании. Прогнозирование позволяет предвидеть будущие проблемы и принять заблаговременные меры по их устранению. Очевидно, что на самом деле все гораздо сложнее. Возможны лишь приближенные прогнозы, имеющие, как правило, качественные характеристики. При управлении сложными социальными системами всегда находить оптимальные решения невозможно из-за сложности и неопределенности самоорганизующихся систем и внешней среды. Управляющие могут принимать только рациональные в определенных условиях решения при использовании действенных систем поддержки принятия решений.

4. В своих решениях управляющие определяют желаемое будущее состояние системы и способы его достижения. В процессе управления они сопоставляют желаемое будущее состояние системы с текущим ее состоянием и принимают меры по приближению текущего состояния к желаемому. Тем самым они приносят черты будущего в настоящее, то есть будущее в определенной мере определяет настоящее.

5. На современном уровне познания многие подлежащие решению проблемы, как правило, не прогнозируются заранее, а существуют и развиваются в исследуемой проблемной области и изменяющейся среде. В этой связи в процессе управления сложной системой важно не только одноразовое принятие и разработка рациональных решений и планов, но, самое главное, непрерывное получение информации о реакции, откликах управляемой системы на управляющие воздействия. С учетом такой информации осуществляется периодическое корректирование решений, планов и способов действий, чтобы достичь требуемого состояния системы или намеченных целей ее функционирования, либо того и другого.

В трудах по стратегическому планированию методологической базой стратегического планирования рассматривают системный и ситуационный подходы, однако отсутствует однозначный и полный перечень методологических принципов. В какой-то степени, если объединить мнения разных авторов, можно прийти к заключению о следующих общих принципах стратегического планирования, так или иначе встречаемых в научной литературе и которые могут быть отнесены к любой научной дисциплине. Перечислим эти методологические принципы:

- 1) научность, то есть планирование стратегии должно основываться на положениях научного познания, учитывать требования эконо-

- мических законов развития производства и использовать методы экономического исследования;
- 2) комплексность, то есть охват всех составляющих (элементов) и процессов производственной и управленческой деятельности промышленного предприятия;
  - 3) системность, то есть стратегия и стратегический план (совокупность стратегий) промышленного предприятия должны рассматриваться как сложная система;
  - 4) объективность и точность, то есть использование в процессе планирования стратегии достоверной, проверенной информации, реально отражающей объективную реальность, а выводы должны производиться на достоверных расчетах и результатах;
  - 5) действенность, то есть активное использование результатов стратегического планирования при принятии управленческого решения;
  - 6) оперативность, то есть умение быстро и четко осуществлять планирование стратегии и претворять его результаты в управленческую деятельность;
  - 7) реализуемость, то есть возможность осуществления;
  - 8) эффективность, то есть наличие экономического эффекта от использования результатов планирования стратегии;
  - 9) оптимальность подразумевает необходимость выбора стратегии на всех стадиях планирования из нескольких возможных альтернатив;
  - 10) участие персонала в процессе стратегического планирования;
  - 11) интеграция, взаимосвязь стратегий на всех уровнях планирования.

Это общие принципы планирования, которые в определенной мере связаны с принципами текущего планирования. Так, например, общие принципы текущего планирования сформулированы А. Файолем: принцип единства планов; принцип непрерывности планов; принцип гибкости; принцип точности планов. К этим принципам текущего планирования можно добавить общеэкономические принципы, например комплексности; эффективности; пропорциональности; научности; детализации; простоты; координации; интеграции.

Можно выделить методологические принципы стратегического планирования по следующим направлениям: для разработки методов стратегического планирования; для формирования (планирования) стратегии; для оценки экономической целесообразности стратегии. Таким образом,



можно объединить методологические принципы стратегического планирования в три блока:

- 1) методологические принципы, предъявляемые к методам стратегического планирования;
- 2) методологические принципы формирования стратегии (стратегического плана);
- 3) методологические принципы оценки экономической целесообразности стратегии (стратегического плана) (рис. 1.5).

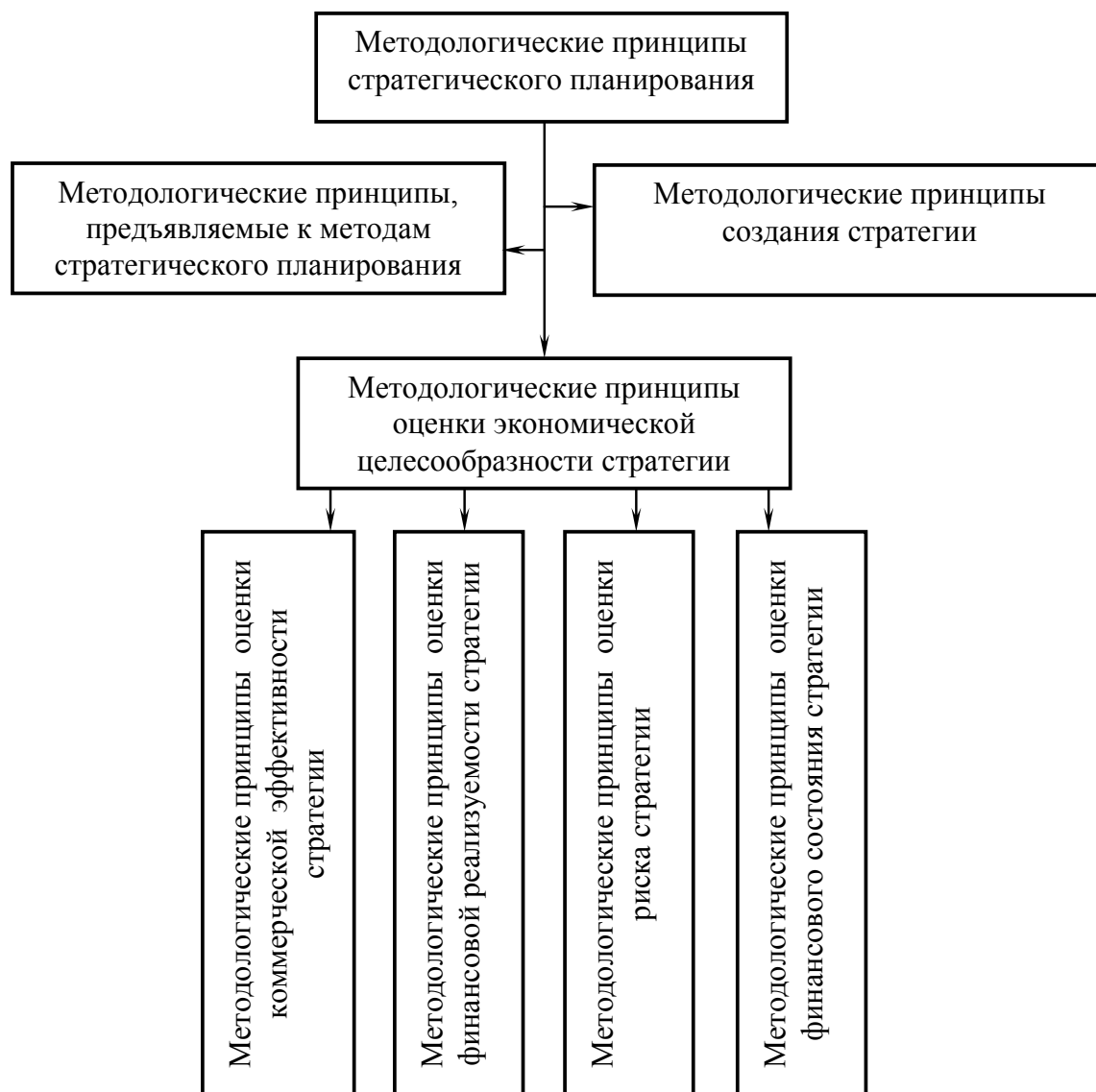


Рис. 1.5. Методологические принципы стратегического планирования

Основные методологические принципы, которые необходимо предъявлять к методам стратегического планирования:

- конкретность (относительная строгость), то есть применимость для получения определенных знаний и решения вполне определенных задач стратегического планирования;

- моделирование, то есть необходимость построения модели реальной действительности. Непосредственными прототипами для моделей должны служить не конкретные фрагменты реального мира, а их системные представления;
- непротиворечивость. Знания, которые получают с помощью конкретного метода, не должны быть логически противоречивыми;
- устойчивость. Методы должны быть относительно постоянными (устойчивыми) в своих основных аспектах и не зависеть от ситуации, в которой они используются;
- низкая затратность, выражающаяся в необходимости разработки метода, который при своем использовании предполагал бы относительно небольшие трудовые, материальные, финансовые затраты при достижении заданного результата за определенное время;
- полноценность, то есть результат в ходе использования данного метода достигается без введения ряда дополнительных вспомогательных алгоритмов, понятий, показателей и пр.;
- простота, то есть доступность для понимания и использования метода в практике стратегического планирования. Метод прост, если он сам по себе или без существенных изменений и дополнений достаточен для познания предмета;
- применимость. Данный принцип вытекает из предыдущего и означает возможность реализации на практике разрабатываемого метода;
- системность, то есть используемый метод должен использоваться в системе, неразрывно от системы других методов, позволяющих получить более полное и правильное знание;
- неопровергаемость методов. В научной и методической литературе часто встречаются позитивные или негативные утверждения о применимости тех или иных методов или показателей типа. С точки зрения истинности подобные утверждения можно разделить на три группы: истинные, ложные и правдоподобные. При этом истинные утверждения обычно являются следствиями других, более общих истинных утверждений или, по крайней мере, таких утверждений, которые обычно признаются истинными (например, аксиом рационального экономического поведения). Ложными считаются утверждения, противоречащие каким-либо истинным. К правдоподобным относятся утверждения, справедливость которых подтверждена только опытом, практикой их применения, а не выведена логически из других истинных утверждений.

Вышеопределенные методические принципы будут лежать в основе методов оценки экономической целесообразности стратегии, сбалансированности портфеля видов деятельности и выбора оптимальной стратегии.

Методологические принципы формирования стратегии (стратегического плана) будут рассмотрены в следующих главах. Предварительно можно отметить, что эти методологические принципы будут вытекать из сущности стратегии промышленного предприятия как экономико-управленческой категории и состоять как из общих принципов планирования любого типа стратегии, так и частных принципов, относящихся к конкретному виду стратегии: корпоративной, деловой, функциональной.

К основным методологическим принципам оценки экономической целесообразности стратегии необходимо отнести:

- необходимость моделирования потоков экономических показателей стратегии;
- использование значений количественных плановых показателей и преобладание качественных показателей;
- использование специальной шкалы измерения как качественных, так и количественных показателей;
- использование приближенных вычислений;
- наличие некоторого предела сложности в понимании действительности, снижающего уровень точности прогнозов и стратегий;
- параметры системы показателей имеют вероятностный характер;
- применение субъективных критериев оценки как результатов планирования, так и риска будущей деятельности.

Методологические принципы экономической целесообразности стратегии (стратегического плана) включают в себя:

- эффективность, то есть достижение коммерческой (экономической) эффективности стратегии за расчетный (плановый) период (период реализации стратегии);
- финансовая реализуемость, то финансовое обеспечение мероприятий, связанных с реализацией стратегии, недопущение временного дефицита денежных средств;
- достижение приемлемого уровня риска реализации стратегии.

Все эти принципы экономической целесообразности должны рассматриваться одновременно, и невыполнение хотя бы одного критерия свидетельствует об отсутствии экономической целесообразности стратегии. В исключительных случаях можно добавить критерий достижения удовлетворительного финансового состояния. Остановимся более подробно на этих критериях (принципах) экономической целесообразности.

Необходимо подчеркнуть, что экономическая эффективность должна рассматриваться как экономическая категория, отражающая экономические отношения, связанные с формированием экономического эффекта, и

как экономический показатель отражающий практическую форму воплощения данной категории.

Как экономический показатель эффективность может быть выявлена в результате корректного сопоставления осуществленных затрат с экономическим эффектом, получаемым в результате вложения затрат. При этом под экономическим эффектом понимается показатель, характеризующий превышение результатов реализации стратегии над затратами за определенный период времени.

Следует отметить, что критерий эффективности в принципе не равнозначен показателю или коэффициенту, отражающему одну из сторон эффективности. Критерий первичен, показатель вторичен. Критерий эффективности призван быть фокусом ряда или нескольких показателей, но не их производной. Изначальное предназначение критерия – понимание процесса, а не отражение его через показатель. Однако любой принятый критерий так или иначе может быть выражен через специально сконструированный или уже применяемый показатель (в случае стратегии – через показатели эффективности).

Экономическая эффективность стратегии предполагает наличие экономического эффекта от ее осуществления. Необходимо в этой связи обратить внимание на интерпретацию эффективности, которая приведена в Методических рекомендациях по оценке эффективности инвестиционных проектов [36]. В данном нормативном документе, посвященном вопросам эффективности инвестиций, утвержденном Министерством экономики РФ, Министерством финансов РФ, Государственным комитетом по строительной, архитектурной и жилищной политике от 21.06.1999, рекомендуется оценивать следующие виды эффективности: эффективность проекта в целом и эффективность участия в проекте. Первый вид эффективности включает в себя общественную (социально-экономическую) и коммерческую эффективность. Второй вид эффективности включает эффективность участия предприятий в проекте (эффективность для предприятий-участников); эффективность инвестирования в акции предприятия (эффективность для акционеров акционерных предприятий); эффективность участия в проекте структур более высокого уровня по отношению к предприятиям – участникам проекта; бюджетную эффективность (эффективность участия государства в проекте с точки зрения расходов и доходов бюджетов всех уровней).

Как можно видеть, эффективность многообразна в отношении инвестиционного проекта, поэтому она будет иметь больше аспектов в отношении стратегии. Поскольку сама стратегия представляет собой специфический проект, то эффективность стратегии необходимо определять как

категорию, отражающую соответствие стратегии интересам предпринимателя, основная цель которого – экономическая целесообразность коммерческой деятельности. Необходимо в данном случае обратить внимание на то, что целью является не просто получение финансового результата (чистой прибыли), но экономического эффекта при достаточном объеме финансирования и приемлемом для собственников и руководства уровне риска.

Экономический эффект стратегии в общем случае рассчитывается как разность между результатами и затратами, осуществленными для получения результатов стратегии. Несмотря на простоту способа вычисления, расчет экономического эффекта часто вызывает затруднение, поскольку в разных стратегиях, касающихся различных производственных процессов, составляющие результатов и затрат, как правило, различаются. Поэтому каждая из стратегий уникальна с точки зрения подходов к расчету ее экономического эффекта.

Если взять за основу классификацию, данную в Методических рекомендациях, то для целей стратегического планирования можно говорить о следующих видах эффективности стратегии:

- эффективность стратегии в целом;
- эффективность участия в стратегии.

Эффективность стратегии в целом включает в себя:

- 1) общественную (социально-экономическую) эффективность стратегии;
- 2) коммерческую эффективность стратегии.

В качестве методологического принципа экономической целесообразности стратегии должно выступать достижение **коммерческой эффективности** стратегии, поскольку она показывает эффективность непосредственно для промышленного предприятия, планирующего стратегию. К тому же остальные виды эффективности стратегии достаточно сложно поддаются оценке в стратегическом плане предприятия. Как уже отмечалось, сама по себе процедура оценки экономической эффективности стратегии – достаточно непростая задача, так как оценка экономического эффекта часто вызывает методические трудности. Кроме этого, такая оценка в стоимостном выражении не всегда возможна. Далее мы рассмотрим подходы к расчету экономического эффекта

К исследованию эффективности стратегии также применимы понятия сравнительной и общей (в некоторых источниках называемой абсолютной) эффективности. Использование сравнительной и общей (абсолютной) эффективности необходимо, например, при осуществлении диверсификации деятельности. В этом случае возможны различные страте-

гии, выбор оптимальной из которых можно осуществить, используя сравнительную эффективность. В качестве сравнительного критерия можно использовать величину экономического эффекта. В данном случае использование сравнительной или общей эффективности зависит от количества и взаимоотношений стратегий в стратегическом портфеле (совокупности альтернативных стратегий). Так, если стратегический портфель состоит из единственной стратегии, то оценка ее эффективности будет заключаться в расчете показателей общей эффективности, и если она будет оценена положительно, то этот проект может быть отобран для реализации. При отрицательной общей эффективности стратегия должна быть отклонена. Если рассматривать стратегический портфель, необходимо использовать для оценки сравнительную эффективность, то есть определение большей (меньшей) предпочтительности каждой стратегии по сравнению с другими. Выбрав одну наилучшую стратегию с точки зрения сравнительной эффективности, можно дать оценку ее абсолютной эффективности, после чего можно принять решение о реализации или отклонении данной стратегии.

Таким образом, коммерческая эффективность стратегии представляет собой нечто большее, чем сложившиеся экономические и финансовые нормы эффективности производства, финансовые результаты деятельности и их изменение против предыдущего сравнимого периода. Эффективность стратегии есть, по сути, эффективность конкурентной позиции на рынке и поэтому является важнейшим критерием оценки эффективности управления. Следовательно, эффективность стратегии во многом зависит от трех составляющих: конкурентные преимущества, сбалансированность видов деятельности и структура управления.

Методологический принцип коммерческой эффективности, должен раскрываться через перечень более частных методических принципов, связанных с разработкой методических подходов к оценке коммерческой эффективности стратегии. Можно выделить следующие методические принципы оценки коммерческой эффективности (далее – эффективности) стратегии:

- измеримость, то есть эффективность может быть определена и рассчитана количественно;
- сравнимость, то есть возможность сопоставления эффективности различных видов деятельности;
- рентабельность, то есть прибыльность стратегии обуславливает эффективность. При этом очевидно, что сама по себе рентабельность стратегии может и не означать ее эффективность;

- согласованность интересов участников, то есть эффективность достигается при удовлетворении целей и интересов участников, которые могут при этом не совпадать;
- платность ресурсов, то есть необходимо учитывать ограниченность всех видов воспроизводимых и невозпроизводимых ресурсов и неограниченность потребностей в них, что выражается в их платности. При этом стоимостная оценка расходуемого или используемого в ходе осуществления производственной деятельности ресурса должна отражать и выгоду, упущенную из-за невозможности использовать данный ресурс в других видах деятельности или в иных целях;
- неотрицательность, то есть эффективность достигается только при неотрицательном экономическом эффекте;
- максимизация экономического эффекта. Необходимо подчеркнуть, что целью является не получение максимальной прибыли, но получение максимального экономического эффекта, так как само по себе получение прибыли еще не обуславливает эффективность стратегии;
- системность, т.е. необходимо учитывать зависимость величины экономической эффективности от системы факторов (экономических, социальных, экологических, политических). Эффективность как показатель должна рассматриваться как элемент экономической системы, находящийся во взаимосвязи с другими элементами системы;
- наличие синергетического эффекта при совместном осуществлении нескольких видов деятельности. Другими словами, при совместной деятельности экономическая эффективность может увеличиваться в результате наличия системного (синергетического) эффекта. Такие виды деятельности должны рассматриваться как взаимовлияющие (связные, родственные);
- уникальность деятельности, то есть учет специфики производственной коммерческой деятельности. Учет специфики может потребовать использования разных форм представления исходной информации, промежуточных и окончательных результатов расчета эффективности;
- субоптимизация, то есть проведение оценки эффективности должно производиться при оптимальных значениях его исходных параметров;
- неуправляемость прошлого, то есть поскольку принимаемые решения не могут повлиять на прошлое, то при оценке эффективности текущей производственной деятельности не должны учитываться затраты и доходы прошлых периодов, осуществленные до начала расчетного периода;

- динамичность, то есть учет различных аспектов влияния факторов времени (изменение структуры и характера объектов, изменение экономического окружения и т.д.);
- учет временной ценности денег (предпочтительность более ранних результатов и более поздних затрат). Поскольку оценка эффективности предполагает сопоставление результатов с затратами в условиях, когда и результаты, и затраты распределены во времени, то в расчетах эффективности разновременные затраты и результаты должны быть определенным образом соразмерены, то есть определена их ценность на один и тот же моменту времени. Относительное уменьшение ценности затрат и результатов при более позднем их осуществлении характеризуется при этом специфическим экономическим нормативом – нормой дисконта;
- учет недостатка информации, то есть оценка эффективности всегда производится в условиях неопределенности – неполноты и неточности информации;
- оптимизация структуры пассивов, то есть достижение сбалансированности в величине собственных средств (собственного капитала) и привлеченных (заемных) средств (заемного капитала);
- взаимосвязь параметров производственной деятельности, то есть необходимо учитывать, что изменение каких-либо одних параметров, как правило, вызывает изменение других;
- моделирование, то есть оценка эффективности стратегии производится путем моделирования производственной деятельности с учетом зависимостей между параметрами и внешней среды. Как правило, подобное моделирование сводится к построению потоков платежей (поступлений и расходов, выраженных в единых стоимостных измерителях) и расчету показателей эффективности на основе этих потоков. Для оценки эффективности стратегии могут использоваться разные модели, а одни и те же модели могут быть реализованы разными техническими средствами (например, с помощью различных компьютерных программ);
- учет организационно-экономического механизма реализации стратегии. Оценка эффективности стратегии может быть осуществлена только с учетом специфики организационно-экономического механизма ее реализации (осуществления). Неосуществимая стратегия является экономически нецелесообразной. Изменение (корректировка) этого механизма в общем случае меняет все показатели эффективности и реализуемости стратегии и должна рассматриваться как разработка новой стратегии;
- многостадийность оценки эффективности. Оценка эффективности стратегии обычно осуществляются последовательно, в несколько стадий, или фаз: сбор информации, ее обработка и обобщение, расчет показателей



эффективности. На каждой стадии исходная информация может обновляться и пополняться, поэтому оценка эффективности стратегии каждый раз должны производиться заново, с использованием более точной и полной информации. Подобные «перерасчеты» должны производиться всякий раз, как только накопленная к этому времени информация поставит под сомнение ранее осуществленные расчеты или имеются достаточные основания для их пересмотра;

- симплификация, то есть выбор наиболее простого метода оценки эффективности стратегии из имеющихся при прочих равных условиях. Если существует несколько методов оценки, ведущих к одному и тому же результату, следует выбирать из них наиболее простой с информационной и вычислительной точек зрения;

- доступность, то есть результаты расчетов необходимо представлять в наиболее наглядной, простой (доступной) форме.

Принцип финансовой реализуемости стратегии означает наличие достаточного количества денежных средств для финансирования мероприятий, связанных с планированием и реализацией стратегического плана. Безупречная и крайне эффективная стратегия не сможет быть реализована, если отсутствует достаточное количество денежных средств для погашения обязательств, возникающих в ходе реализации стратегии. Поэтому эффективная, но финансово нереализуемая стратегия, приведет предприятие к банкротству.

Принцип достижения приемлемого уровня риска реализации планируемых стратегий означает выбор тех стратегий из набора возможных альтернатив, которые будут удовлетворительны с точки зрения риска их реализации для собственника и руководства. Эффективная, но с неприемлемо высоким риском стратегия при наступлении рискованных событий может нивелировать весь экономический эффект, получаемый от эффективной деятельности или привести к дефициту денежных средств и, как следствие, к банкротству.

Принцип удовлетворительности финансового состояния стратегии может быть определено по известным коэффициентам финансового состояния (финансовым коэффициентам) платежеспособности, финансовой независимости, рентабельности и деловой активности. Формулы для исчисления этих коэффициентов приведены в многочисленных источниках по финансовому анализу. Однако, поскольку речь идет о плановых показателях, то рассчитываются будущие значения финансовых коэффициентов на основании основных бюджетов, сформированных на основе стратегического плана промышленного предприятия.

## **Методологические проблемы стратегического планирования**

Задачи научной дисциплины под названием «стратегическое планирование» включают в себя определение критериев оценки получаемых результатов, правила обоснования и доказательства, понимание опыта, истины. В совокупности этим задачам соответствует некий образец постановки и решения научных проблем, то, что называется парадигмой. Формирование такой парадигмы сталкивается с существенными проблемами. Первой и одной из главных проблем является проблема понятийного аппарата стратегического планирования, которая связана с общей в экономических науках проблемой различий в трактовках сущности тех или иных экономических терминов. К таким основополагающим понятиям относятся капитал, доходы, расходы, финансовый результат и пр.

Очевидно, что построение теории стратегического планирования связано с построением системы понятий, которую, согласно А. Эйнштейну, человеческий разум должен свободно строить в виде формы, прежде чем подтвердилось бы их реальное существование. Понятийный аппарат – это база, на которой строятся теоретические рассуждения. Однако понятийный аппарат стратегического планирования находится в состоянии формирования. Отсутствие единого понимания основных экономических терминов существенно тормозит развитие не только отдельных отраслей экономического знания (в том числе и стратегического планирования), но и экономическую науку в целом. Особенно в настоящее время это касается «стыковки» понятий, используемых в советский период, с «западными» и современными понятиями, в том числе законодательных «нововведений», например таких, которые введены Налоговым кодексом РФ («доходы» и «расходы», «прибыль» и пр.).

Эту первую терминологическую проблему стратегического планирования нельзя считать той проблемой, о которой писал К. Поппер: «...наука начинается только с проблем. Проблема, в частности, возникает в тех случаях, когда мы разочаровываемся в наших ожиданиях или когда теории приводят к трудностям и противоречиям. Противоречия же могут возникнуть либо в некоторой отдельной теории, либо в результате столкновения двух различных теорий, либо в результате столкновения теории с наблюдениями» [30]. Упомянутая выше терминологическая проблема в экономических науках не есть результат научного поиска, нахождения новых научных знаний и пр. Эта проблема связана скорее с легкомысленным отношением к терминам, в том числе и западным, с трудностями перевода с иностранных языков и, возможно, ведомственными разногласиями. Только последнее может быть обоснованием различий в определении одних и тех же понятий, например таких, как прибыль, основные средства, доходы и расходы и пр. в налоговом и бухгалтерском учете.

Очевидно, что терминологическая проблема является не единственной методологической проблемой. Теория стратегического планирования, как и любая наука, сталкивается и с другими методологическими проблемами.

Следующая проблема – это проблема соответствия знаний тому, о чем эти знания, или проблема обоснования истинности. Остается только обосновать эту истинность опытным или логическим путем. Однако если теоретическое знание является сверхчувственным, умопостигаемым, то есть постигается умом, то на каком основании мы можем говорить о его объективности и истинности? История науки показывает, что проблема соответствия, или истинности, является крайне сложной философской проблемой науки. Истинность знаний о стратегии есть не только правильное толкование термина, но и правильных знаний о методах и принципах ее формирования, знаниях факторов, влияющих на содержание стратегии, например в точном прогнозировании, правильной интерпретации и пр. Эти научные аспекты стратегического планирования находятся в состоянии формирования и еще далеки до завершения.

Третья научная проблема, которую необходимо выделить, – это проблема необходимости и общности научных утверждений. Научно-теоретическое знание свои истины воплощает в формулировках законов, то есть некоторых утверждениях, фиксирующих отношение между наблюдаемыми фактами и претендующих на необходимость и общность. Научное знание становится достоверным, превращается из гипотезы в теорию, когда сформулированы входящие в теорию необходимые и общие законы. Однако здесь и возникает проблема, так как нет абсолютной уверенности в необходимом и общем характере действия законов науки. Формирование законов в стратегическом планировании может касаться зависимости содержания стратегии от развития в будущем внутренней и внешней среды организации. Понимание этих законов достаточно проблематично из-за большого количества факторов, определяющих как внутреннюю, так и внешнюю среду организации.

Четвертая научная проблема может быть сформулирована как проблема условий возможности научного знания. Знания выражаются с помощью понятий, включая понятия предельной общности, то есть категорий. В экономических науках категориальный статус имеют, например, такие понятия, как деньги, финансы, кредит и пр., а в стратегическом планировании на статус категории, может и должна претендовать стратегия. Поэтому выделенная проблема, по сути, касается критериев выделения категорий и их толкования, а точнее, вопроса: откуда, как, каким образом возникают подобные категориальные предельные понятия. Скажем, кате-

гория «финансы» понимается как финансовые отношения, которые характеризуются известными свойствами, то же самое можно сказать и о категории «стратегия», которая имеет множество практических форм воплощения на практике.

Пятой методологической проблемой для научных исследований в области стратегического планирования является использование математических и других формально-логических методов. Бурное развитие в последние десятилетия математических методов, методов исследования операций, математического моделирования и вычислительной техники обусловило их широкое использование в социально-гуманитарных исследованиях. При этом математические методы копируются, как правило, у технических и естественных наук иногда без глубокого понимания их сути, условий и областей применения, а также без учета особенностей экономических предметов познания, которые заключаются в необходимости учитывать большое количество факторов, интенсивность влияния которых выражена не в явной форме.

При составлении математических зависимостей, целевых функций и ограничений или разработке математических моделей многие из факторов упускаются, описываются упрощенно или неадекватно. В результате попытки реализовать на практике рекомендации, полученные на основе решения сложных проблем и задач с применением математических и других формально-логических методов, не могут дать полноценные результаты. Таким образом, мы получаем ошибочные рекомендации. В ходе экспериментов в естественных науках отрицательные результаты могут быть исправлены, в экономическом планировании, в котором отсутствует возможность для экспериментов, ошибочные результаты приводят непосредственно к убыткам и банкротству. В планировании ошибка может обернуться потерей будущего для предприятия. Все это порождает естественное недоверие и скептическое отношение к рекомендациям по решению сложных проблем и задач, разработанным на основе использования формальных математических и других формально-логических методов, вплоть до полного их отрицания. Однако использование только знаний специалистов-экспертов с опорой на их здравый смысл тоже не всегда представляется приемлемым выходом из проблемной ситуации. Необходим компромисс между объективностью математической логики и экспертным субъективизмом.

Сложные проблемы и задачи теории и практики управления в своем подавляющем большинстве с необходимой степенью корректности не только в обозримом будущем, но и в более отдаленной перспективе не могут быть формализованы. Поэтому при их решении должны использовать-

ся субъективные оценки и интерпретации, то есть знание экспертное, эвристическое, полученное с помощью логико-эвристических методов. Более того, само получение экспертных знаний должно осуществляться не традиционными экспертными методами (анкетирование, интервью, дискуссии, совещания и др.), а в ходе специальных экспертных процедур, содержание и порядок проведения которых соответствует основным теоретическим и методологическим системным положениям, позволяющим исключить необъективность экспертов, особенно при наличии различных мнений, не совпадающих при решении проблем и задач интересов, давления авторитетов и руководителей. К подобным процедурам относятся, например, такие логико-эвристические методы, как метод анализа иерархий, метод Дельфи, человеко-машинные процедуры и др.

Как уже отмечалось, высокий уровень нестабильности и неопределенности приводит к тому, что математические модели, построенные, как правило, на статистических данных, не могут правильно описать будущее состояние объекта моделирования. На неточность модели будут влиять многочисленные факторы, например:

- неоднородность производимой продукции;
- неритмичность производства и снабжения;
- организационные сбои и просчеты;
- нерегулярность денежных, финансовых, материальных потоков;
- изменение рыночных условий;
- применение различных методов комплекса маркетинга;
- общая экономическая, технологическая и социальная обстановка и т.д.

Причиной осторожного подхода к практике моделирования является также известное несоответствие между объектом и его моделью: модель – всего лишь упрощенное представление действительности. Модель есть теоретическое построение, имеющее некоторое, иногда отдаленное, отношение к реальности, которое можно независимо обсуждать и анализировать. В общем случае цель моделирования – получение информации об объекте во времени, начиная с познавательных целей и вплоть до получения конкретных данных для принятия управленческих решений. При построении математической модели для целей стратегического планирования неизбежно приходится вводить различные допущения и ограничения и из всего количества параметров объекта выбирать лишь некоторые, по мнению разработчиков, наиболее важные. Это связано, например, с тем, что:

- невозможно полностью выявить все параметры объекта;

- если в модели учитывать всё их большое число, то она станет очень громоздкой и технически трудно реализуемой, а за большим количеством данных потеряется содержание моделирования;
- высока стоимость как самого моделирования, так и получения его результатов.

При сопоставлении объекта и модели встает вопрос о том, насколько точно она описывает объект. Очевидно, что для одного и того же объекта в зависимости от поставленных задач и количества учитываемых параметров можно предложить много моделей, каждая из которых описывает объект с определенной точностью (большей или меньшей адекватностью) и использует тот или иной математический аппарат. Поэтому можно отметить, что высокий уровень нестабильности внешней среды большинства коммерческих предприятий практически не позволяет сколько-нибудь адекватно моделировать реальные экономические объекты. Тем более бессмысленно рассчитывать на моделирование объекта в виде тех или иных математических конструкций – элементов некоторого принципиально иного (математического) мира. Можно отметить, что высокий уровень нестабильности внешней среды большинства коммерческих предприятий практически не позволяет сколько-нибудь адекватно моделировать реальные экономические объекты. Тем более бессмысленно рассчитывать на моделирование объекта в виде тех или иных математических конструкций – элементов некоторого принципиально иного (математического) мира. Как отмечает В.В. Ольшевский, «экспериментирование на компьютере с неадекватной моделью принесет мало пользы, так как мы попросту будем имитировать собственное невежество» [30].

В заключение следует отметить, что проблемы стратегического планирования могут заключаться не только в «теоретических» аспектах, например правильной классификации, методологических основах, методиках и пр., но и в людях, а точнее руководителях, способных осуществить процесс стратегического планирования. Последнее требует незаурядных способностей. Более того, проблема стратегического планирования может заключаться даже не в разработчиках стратегии, а в исполнителях и подчиненных тех руководителей, которые создают и на которых возложена ответственность за реализацию стратегии. Эту мысль образно высказал И. Ансофф: «Человек, хорошо знающий основы водопроводного и канализационного дела, столярных работ, тепло- и воздухообеспечения, что необходимо в строительстве домов, еще не может считаться архитектором. Так и в руководстве: чтобы стать стратегом, недостаточно знать работу всех функций. Более того, чем глубже «влезает» в специфические проблемы функций, тем вернее это приведет к стратегической близорукости.

Управляющему стратегического уровня мало иметь навыки функционального управления, то есть уметь решать высокоструктурированные проблемы в духе конвергенции. Настоящий руководитель-стратег должен уметь творчески решать слабоструктурированные проблемы, чувствовать среду фирмы, иметь опыт в анализе стратегий и проектировании стратегических гибких структур. Его способности и стиль руководства аналогичны способностям предпринимателя: он должен видеть перспективу, уметь рисковать, проводить реорганизацию, обладать обаянием и в какой-то мере быть политическим деятелем» [2].

### **Контрольные вопросы к главе 1**

1. Перечислите основные причины возникновения стратегического планирования как научной дисциплины.
2. Раскройте понятие и сущность стратегического планирования на предприятии.
3. Каковы основные причины роста нестабильности внешней среды?
4. Перечислите методологические принципы стратегического планирования на промышленном предприятии.
5. Выделите основные этапы процесса стратегического планирования.
6. Сформулируйте методологические принципы экономической целесообразности стратегии.
7. С какими методологическими проблемами сталкивается стратегическое планирование как научная дисциплина?

## **Глава 2. Понятие и сущность стратегии промышленного предприятия**

### **Основные положения**

Практически в каждой организации можно обнаружить определенную стратегию ее производственной (коммерческой) деятельности. Она проявляется в различных аспектах, например в подходах к решению производственно-сбытовых вопросов, порядке распределения ресурсов, системе производственно-коммерческих приоритетов, мотивации персонала и т.д. Даже если стратегия не документирована, формально не определена, не спланирована, даже если руководство не понимает, не осознает или просто отрицает существование у него какой-либо стратегии, она все равно существует объективно. Наличие стратегии, в том числе и неформальной, обусловлено существованием объективно повторяющихся или прогнозируемых задач и проблем, которые возникают как во внешней, так и во внутренней среде организации. На практике промышленное предприятие не может существовать без какого-либо представления о будущем и тех будущих задач, которые возможно необходимо будет решать, и поэтому приготовление к их решению должно происходить хотя бы в сознании руководителей этого предприятия. Таким образом, стратегия должна быть хотя бы потому, что коммерческое предприятие не может быть стопроцентно гибким и реагировать на изменения во внешней среде мгновенными изменениями внутри себя.

Очевидно, что, сталкиваясь с любой ситуацией, требующей принятия решения, управляющий прежде всего рассматривает ее через призму той системы принципов, правил, подходов, приоритетов, которые либо формализованы на бумаге, либо существуют в его сознании и которые, по сути, формируют стратегию. Она помогает ему действовать в направлении определенной линии поведения, вызывая иногда использование творческого подхода с присущими ему самостоятельностью, находчивостью, дерзновением. Этот творческий подход можно применять спонтанно в том случае, если данная линия поведения не определена предварительно и четко не сформулирована, а может иметь ранее заданное направление с разным уровнем его точности и понимания. Наличие четко и правильно сформулированной «линии поведения», или, другими словами, стратегии, позволяет управляющему использовать творческий подход без значительного риска принять неправильное решение. Отсюда несомненная насущная потребность понять и осмыслить важнейший инструмент принятия решений на предприятии под названием *стратегия*.



В настоящее время возникают многочисленные споры и дискуссии относительно того, что понимать под стратегией и какие принципы использовать при ее создании. Общепризнанного определения стратегии не существует, поскольку довольно трудно дать стратегии однозначное определение из-за многогранности этого понятия. Даже при незначительном изменении угла зрения представление о стратегии меняется весьма существенно. Проблема отсутствия единого мнения по поводу понятия и сущности стратегии приводит к торможению развития как науки, так и практики стратегического планирования. К этому можно добавить также и достаточно слабое стремление в нашей стране к решению данной проблемы на уровне предприятий. Исследования в области стратегического планирования происходят главным образом в академических кругах.

В этой связи необходимо выработать четкое определение стратегии, основываясь на следующих принципах:

- объективное существование стратегии есть следствие возрастающей нестабильности внешней среды поэтому роль стратегии должна заключаться в ускорении реакции организации на внешние изменения;
- сущность стратегии должна вытекать из того, что стратегия есть инструмент ускоренного реагирования на внешние изменения. Возможность использования предложенного определения при формировании методических подходов стратегического планирования, поэтому определение должно быть законченным, конкретным и понятным.

Предварительно остановимся на толковании понятия и сущности стратегии различных авторов. При этом выделим только наиболее, на наш взгляд, значимые определения. Самое распространенное определение дают А. Томпсон и А. Стрикленд [54], которые определяют стратегию как план управления фирмой, направленный на укрепление ее позиций, удовлетворение потребителей и достижение поставленных целей (перечень достигаемых целей может быть разнообразным). Стратегия подразумевает множество действий и подходов к бизнесу, от которых зависит успешное управление фирмой. Другими словами, стратегия состоит из действий и подходов управленческого персонала к достижению заданных показателей деятельности, как правило, позволяющих усилить существующие или создать новые конкурентные преимущества. Управляющие (менеджеры) разрабатывают стратегии, чтобы определить, в каком направлении и каким образом будет развиваться компания, и принимать обоснованные управленческие решения при выборе способа действия.

Однако здесь необходимо отметить, что план, упоминаемый в приведенном выше определении, отличен от того плана, который разрабатывается в оперативном (текущем) управлении. Последний предусматривает достижение определенных технико-экономических, в том числе и финансовых, показателей (объем продаж, получение прибыли и т.д.). Этот «план» многими трактуется далеко не всегда однозначно, поэтому определение А. Томпсона и А. Стрикленда не может рассматриваться как исчерпывающее. Можно сказать более лаконично, используя определение стратегии М. Мескона, для которого стратегия – это просто план действий для достижения целей [35].

С другой стороны, А. Чандлер определяет стратегию как определение основных долгосрочных целей и задач предприятия, принятия курса действий и распределение ресурсов, необходимых для выполнения поставленных целей. В этом определении в стратегию включаются цели и задачи [1].

Как можно видеть, отличия в определении стратегии разных авторов начинаются с вопроса, включаются ли цели в стратегию или нет. Например, Дж.Б. Куинн [34] считает, что стратегия – это план, интегрирующий цели организации, ее политику и действия в одно целое, а политика – это правила, определяющие границы действий организации. Он считает, что формальная стратегия должна содержать в себе три важнейшие составляющие:

- основные цели (или задачи) деятельности;
- наиболее существенные элементы политики, направляющие или ограничивающие поле деятельности;
- последовательность основных действий (или программы), направленных на достижение поставленных целей и не выходящих за пределы избранной политики.

По его мнению, эффективные стратегии развиваются вокруг нескольких ключевых концепций и направлений, что придает им согласованность, сбалансированность и сфокусированность. Одни направления являются временными, другие сохраняются до конца реализации стратегии. Кроме этого, стратегия имеет дело не только с непредсказуемыми, но и с неизвестными факторами. Следовательно, суть стратегии состоит в том, чтобы выстроить позицию, достаточно сильную (и потенциально гибкую) для того, чтобы организация достигла поставленных целей вопреки всем непредвиденным вмешательствам внешних сил. Как у военных существует множество эшелонов стратегии (общая, региональная, полевая, стратегия пехоты и применения артиллерии), так и в любой другой сложной организации должна быть иерархия взаимосвязанных и поддер-

живающих друг друга стратегий. Каждая из таких стратегий должна быть более или менее завершенной и соответствовать заданному уровню децентрализации. В то же время каждая из них должна быть согласована со стратегиями более высокого уровня. И хотя по понятным причинам задача достижения полной согласованности всех главных стратегий большой организации невозможна, тем не менее важно, чтобы в каждой хорошо выстроенной стратегии была предусмотрена систематическая проверка всех ее компонентов на предмет согласованности с общими принципами.

Предложенный Дж.Б. Куинном вариант понимания стратегии как позиции несколько абстрактен и по всей видимости является одним из пяти распространенных способов определения стратегий, о которых упоминают Г. Минцберг, Б. Альстрэнд и Дж. Лэмпел [32]. Они отмечают, что стратегию наиболее распространено понимают как:

- план, то есть руководство, ориентир или направление развития, «дорогу» из настоящего в будущее;
- принцип поведения или следование некоторой модели поведения (с учетом поведения в прошлом);
- позицию, а именно расположение определенных товаров на конкретных рынках;
- перспективу – основной способ действия организации;
- «ловкий» прием, особый «маневр», предполагаемый с целью перехитрить соперника или конкурента.

При этом основными функциями стратегии являются определение направления развития; координация усилий; характеристика организации; обеспечение упорядоченности («логики») действий. Выполнение стратегией каждой функции приводит как к положительным, так и к отрицательным последствиям (табл. 2.1).

Продолжая рассуждения о роли целей в стратегии фирмы, можно отметить мнение И. Ансоффа [1], который не включает цели и задачи фирмы в свою концепцию стратегии. Стратегия, по его мнению, должна только показывать, в какой области хозяйственной деятельности действует компания и в какой сфере она планирует действовать в будущем, то есть правила принятия решения или, в терминах Дж.Б. Куинна, – политику. Он же предлагает различные варианты стратегии. Так, в первом определении И. Ансоффа стратегия рассматривается как набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности, а во-втором определении определяется стратегия как набор определенных ключевых компонентов, для каждого из которых существуют свои правила поиска и оценки возможностей [2]. Примером таких возможностей является синергизм.

Таблица 2.1

## Положительные и отрицательные последствия реализации стратегии

Положительные последствия (преимущества)	Отрицательные последствия (недостатки)
Определение направления развития	
Задаёт ясный курс развития в будущих условиях деятельности	Снижает гибкость в принятии решений, являясь шорами, заслоняющими как возможности, так и опасности
Координация усилий	
Позволяет избежать хаос в принятии решений, координирует управленческие решения на всех уровнях управления в организациях	Приводит к формализации принятия решений, оправданию решений стратегией, «групповому мнению», совпадающему с мнением высшего начальства
Характеристика организации	
Отражает в общих чертах характер организации и демонстрирует ее отличительные особенности, даёт не только общее понимание организации, но и возможность разобраться в том, как она «ведёт дела»	Упрощает понимание организации, создаёт стереотипы, которые могут воспринимать не только внешние пользователи, но и сами управляющие
Обеспечение упорядоченности («логики») действий	
Устраняет неопределённость и обеспечивает порядок в принятии решений и осуществлении действий	Снижает творчество, поскольку «глупая логика – это призрак, преследующий недалеких людей», и к тому же стратегия как любая модель есть упрощение, неизбежно искажающее действительность

Однако приведенные И. Ансоффом примеры правил имеют ряд недостатков. Во-первых, стратегические правила не могут включать в себя правила решения оперативных задач, поскольку стратегические и оперативные (текущие) задачи имеют принципиальное различие, хотя бы, например, по долгосрочности применения и влияния на предпринимательскую деятельность организации. Во-вторых, отсутствует процедура взаимосвязи и взаимоувязки различных стратегических правил, касающихся, например, разных уровней управления. Должна быть определенная последовательность в формировании стратегических правил, а также в их иерархической соподчиненности. В-третьих, И. Ансофф пытается в стратегии предусмотреть все возможные решения в будущем, что чрезвычайно

усложнит стратегию, переполнив ее всевозможными правилами. Кроме этого, в одной стратегии будет сложно совместить одновременно разные правила, касающиеся разных уровней управления и различного горизонта планирования и т.д.

В этой связи Х. Виссема считает, что не цели влияют на стратегию, а изменения, происходящие во внутренней и внешней среде. Для описания процесса изменений, влияющих на стратегию, им предлагаются две характеристики [11]:

- скорость процесса изменений (быстрое или медленное изменение);
- сложность процесса изменений (простое или сложное изменение).

Он же комбинацию двух переменных и двух констант приводит к четырем типам процесса изменения. Однако комбинацию «медленное - сложное изменение» не рассматривает, поскольку сложная ситуация почти всегда нуждается в скорости. Здесь недостает важной характеристики – эффективности стратегии. Без этой характеристики изменения могут стать самоцелью. Скорость и сложность обусловлены только необходимостью эффективности стратегии. На рис. 2.1 представлена схема влияния изменений на стратегию.

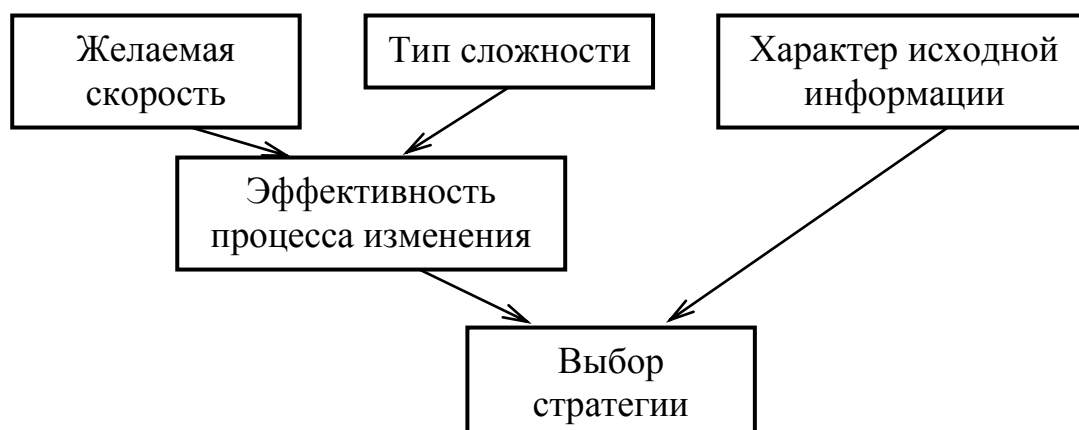


Рис. 2.1. Схема влияния изменений на стратегию

В научной литературе также встречаются специфические определения стратегии, например такие, как образ мышления, стиль поведения, обобщенное представление о будущем. Все они так и или иначе рассматривают аспекты будущей деятельности организации. Ограниченное прикладное значение этих определений обусловлено процедурой разработки (планирования) подобного рода стратегий. Как уже отмечалось, описать будущей образ мышления, который должны развить в себе менеджеры, в том числе и высшие менеджеры, представляется весьма затруднительным, тем более разработать процедуры внедрения в сознание руководителей этого нового образа.

Некоторые авторы считают, что стратегия родственна понятию «политика», то есть это набор различных правил и процедур, описывающих управление различными повторяющимися ситуациями. Например, «политика оплаты сверхурочных работ», «политика работы при плохой погоде» и т.д. Таким образом, руководство компании принимает во внимание возможность некоего события, каковы будут наиболее вероятные его последствия. Речь идет о событии повторяющемся, но время следующего появления указать невозможно, поэтому вовсе не обязательно каждый раз заново решать задачу о том, что делать, так как можно заранее создать процедуру, определяющую, как реагировать на то или иное событие. Для этого письменно излагаются соответствующие политика и порядок (процедуры) ее осуществления, т.е. создается модель поведения для более низких уровней управления.

Однако очевидно, что стратегия не идентична политике. Политика – это процедура принятия решения в повторяющихся условиях, тогда как стратегия совокупность правил принятия решений в нестабильных условиях при высоком уровне неопределенности. Можно сказать, что политика – это стратегия, но только в условиях низкого уровня нестабильности и неопределенности. Разработка стратегии неминуемо происходит в условиях неполноты информации, когда невозможно предусмотреть все возможные альтернативы, тогда как политика предусматривает четкие действия на определенные события. Политика сможет заменить стратегию в условиях низкого риска, поскольку последствия различных вариантов выбора можно проанализировать заранее и принять соответствующие решения. Все, что остается сделать, – распознать тип события и действовать в соответствии с инструкциями, то есть политикой. Когда речь идет о стратегии, то предполагаются «правила принятия решений в условиях неполноты информации».

Наиболее полный обзор подходов к пониманию стратегии проведен Г. Минцбергом, Б. Альстрэндом и Дж. Лэмпелом [32], которые обобщают многочисленные определения стратегии, встречаемые в западной научной литературе, в десять школ. Это многообразие определений, необходимо рассматривать как практические формы воплощения категории «стратегия».

Сторонники каждой школы придерживаются «уникальных воззрений» по поводу того, что есть стратегия и как осуществлять процесс построения стратегии (стратегический процесс), поэтому в дальнейшем будем часто ссылаться на их высказывания. Сами авторы возникновения школ стратегии во многом связывают с различными этапами развития стратегического управления и сожалеют о том, что «в современной лите-

ратуре по менеджменту наблюдается склонность к популярным, самым последним модным веяниям. Это не только ущемляет замечательных старых авторов, но, что еще печальнее, оказывает плохую услугу читателям, которым зачастую вместо стоящих старых источников предлагают никому не известные новинки». По их мнению, «слово стратегия давно завоевало популярность, современные менеджеры оперируют им свободно и с видимым удовольствием. Помимо прочего, у них оно обозначает высшее проявление управленческой деятельности».

Выделяют следующие школы:

- 1) школа дизайна: формирование стратегии как процесс осмысления;
- 2) школа планирования: формирование стратегии как формальный процесс;
- 3) школа позиционирования: формирование стратегии как аналитический процесс;
- 4) школа предпринимательства: формирование стратегии как процесс предвидения;
- 5) когнитивная школа: формирование стратегии как развивающийся процесс;
- 6) школа обучения: формирование стратегии как процесс ведения переговоров;
- 7) школа власти: формирование стратегии как коллективный процесс;
- 8) школа культуры: формирование стратегии как ментальный процесс;
- 9) школа внешней среды: формирование стратегии как реактивный процесс;
- 10) школа конфигурации: формирование стратегии как процесс трансформации.

При этом Г. Минцберг, Б. Альстрэнд и Д. Лэмпел отмечают, что «самые преуспевающие фирмы в формировании своей стратегии используют различные, вплоть до прямо конкурирующих, теории». Поскольку, как они отмечают, «человеку свойственно определяться в понятиях», то предлагается рассматривать понятие стратегии в пяти аспектах (эти аспекты уже упоминались ранее):

1) стратегия как план, руководство, направление развития, обеспечивающий достижение основных целей организации. В качестве плана стратегия имеет дело с действиями лидера по управлению развитием организации, его усилиями по определению направления. Стратегия как план поднимается также до фундаментальных вопросов познания: каким

образом возникают у человека намерения и что на самом деле они представляют;

2) стратегия как принципы поведения, или следования некой модели поведения. Понимание стратегии как плана недостаточно, необходимо такое определение, которое включало бы в себя и результативное поведение. Другими словами, под стратегией понимается совокупность устойчивых характеристик поведения. В этой связи стратегии можно поделить на крайние формы – на сознательные, в которых реализуется задуманное заранее, и спонтанные, когда паттерн (паттерн – линия действий) развивается без всякого предварительного обдумывания. Стратегия как принцип поведения фокусирует внимание на действии;

3) стратегия как рыночная позиция, а именно соотношение организации с внешней средой (а также расположение определенных товаров на конкретных рынках). Та или иная позиция может быть предварительно выбрана при составлении плана или может быть определена как поведенческий паттерн. Стратегия как позиция предусматривает рассмотрение организации в ее внешней среде, включающей в себя силы конкуренции. В центре внимания здесь следующие вопросы: каким образом организации определяют позиции и защищают их от конкурентов, при каких условиях вступают в прямую конкуренцию или уклоняются от нее? Такой подход заставляет нас мыслить в терминах экологии: мы говорим об организмах, которые не только борются друг с другом за выживание в этом враждебном и неустойчивом мире, но не так уж редко вступают и в отношения симбиоза;

4) стратегия как перспектива, то есть укоренившийся способ восприятия мира, в свою очередь определяющий основной способ действия организации. Данный подход скорее говорит о наличии в организации некоторой концепции, которой она придерживается в своей деятельности. Это означает, что стратегии существуют как абстракции в умах заинтересованных субъектов. Стратегия как перспектива погружает нас в весьма непростой контекст вопросов о коллективных намерениях и действиях. Если определять организацию как коллективные действия, направленные на осуществление общей задачи, то стратегия как перспектива нацеливает нас на рассмотрение условий, при которых те или иные намерения распространяются в группе, в итоге становясь коллективными нормами и ценностями;

5) стратегия как прием, особый «маневр», предпринимаемый в целях превзойти конкурента. Стратегия как ловкий прием погружает нас в область прямой конкуренции, где в ходу различные превентивные меры, угрозы и маневры, широко применяемые для достижения превосходства над конкурентом. Сложность такого восприятия стратегии связана прежде



всего с тем, что сама стратегия ассоциируется не с изменениями, а со стабильностью, с намеченными планами и устойчивыми поведенческими паттернами.

Анализируя высказывания Г. Минцберга и других, можно прийти к выводу о том, что вышеприведенные определения стратегии находят отражение в названных десяти школах. При этом каждая школа имеет свои предпочтения относительно того или иного аспекта. Так, план на первом месте у школы планирования, рыночная позиция, перспектива, принцип поведения, прием – соответственно у школы позиционирования, предпринимательства, обучения, власти.

Необходимо отметить, что все рассмотренные определения взаимосвязаны и, по большому счету, каждое из них вытекает из остальных. По существу, речь идет о практических формах воплощения того, что мы называем стратегией как экономико-управленческой категории. Все пять взглядов на стратегию есть способы создания или усиления конкурентоспособности, которые позволяют спланировать будущие показатели, то есть создать **план**, определив **принципы** (правила) их достижения и тем самым добиться заданной **рыночной позиции**, которая будет формировать новое восприятие окружения, на основе которой можно будет увидеть **перспективу** будущего развития. Все это по сути своей означает, что организация сможет осуществить «ловкий **прием** погружения нас в область прямой конкуренции».

Недостатком предложенных Г. Минцбергом и другими подходов к раскрытию сущности стратегии является их чрезмерное разнообразие. Но и остается невыясненным, какого определения придерживаются сами авторы, перечисляя все известные им определения. Скорее всего, это и невозможно, так как ранее изложенный подход к пониманию сущности стратегии не сводится к формулированию законченного определения стратегии – это практически невозможно. Именно категориальное представление стратегии позволит повысить уровень абстрактного восприятия данного понятия и примерить существующие трактовки стратегии, в том числе и приведенные в [34].

Если рассматривать стратегию как экономико-управленческую категорию, то можно сделать очевидный вывод, что составление плана, формирование принципов поведения, определение позиции, видение перспективы, осуществление приема есть не что иное, как категориальные процессы (определяемые категорией *стратегия*), так как речь идет о специфическом виде экономических и управленческих отношений, связанных с долгосрочным планированием усиления конкурентоспособности организации и, как следствие, увеличением ее финансового результата и эффективности. Эти отношения обязательно будут регламентированы внутренними документа-

ми предприятия, а также нормативными документами и, по сути, приведут к созданию правил принятия управленческих решений в будущем.

Однако следует отметить, что не все планы становятся принципами поведения и не все принципы возникают на основе плана. Некоторые «хитрые приемы» не поднимаются до уровня «позиции», тогда как некоторые стратегии представляют собой нечто большее, чем просто «позиция», но все же меньше, чем «перспектива». Поэтому каждый категориальный процесс добавляет к пониманию того, что есть стратегия, а значит, необходимо остановиться более подробно на взглядах каждой из научных «школ», преследуя цель создания некоего обобщенного взгляда на стратегию в «западной» трактовке, тем более, как отмечают Г. Минцберг и другие, «синтез уже назрел».

**Школа дизайна.** Школа дизайна (дизайн-школа, Design school) является первой школой из школ предписывающих (или прескриптивных). В общих чертах школа дизайна предлагает модель построения стратегии как попытки достижения совпадения или соответствия внутренних и внешних возможностей (как соответствие между характеристиками фирмы и теми возможностями, что определяют ее позицию во внешней среде). Школа дизайна практически не затрагивает содержания стратегии, а концентрирует внимание на процессе ее создания. Схема стратегического планирования представлена на рис. 2.2.

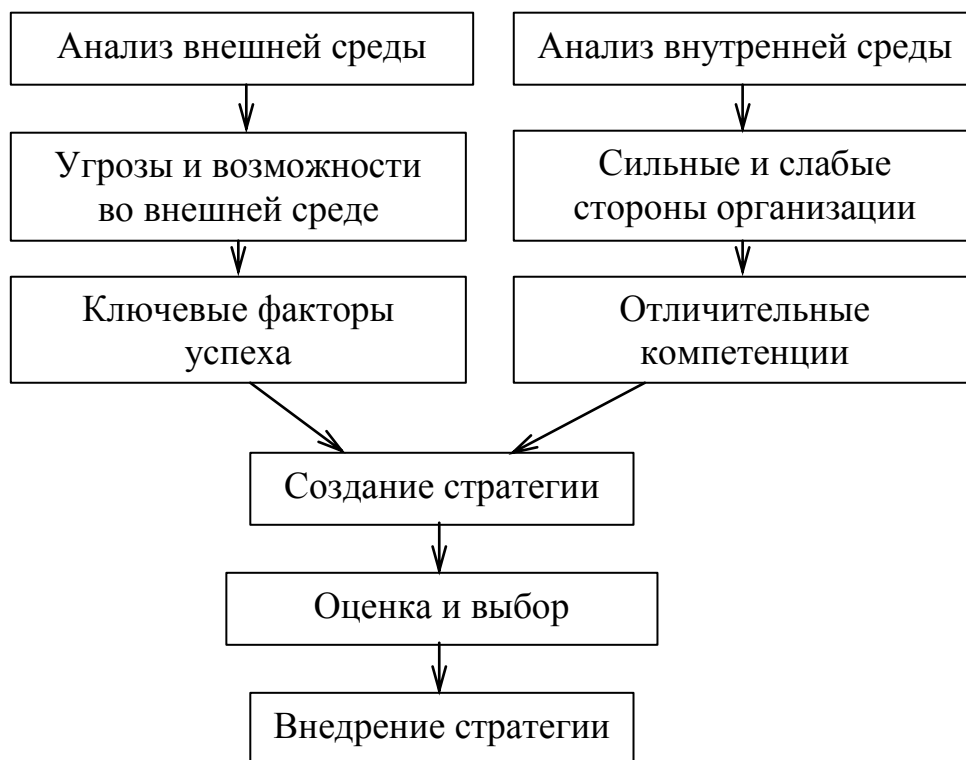


Рис. 2.2. Схема стратегического планирования в школе дизайна

Этап «создание стратегии» предполагает разработку нескольких альтернативных стратегий, из которых в последующем необходимо выбрать наиболее приемлемую (оптимальную) стратегию. Основные идеи дизайн-школы:

- формирование стратегии есть процесс сознательного мышления;
- ответственность за контроль над стратегическим процессом (процессом создания и реализации стратегии) возлагается на руководителя, который и является стратегом;
- процесс моделирования считается завершенным, когда стратегия сформулирована как перспектива;
- структура управления должна вытекать из стратегии;
- внимание концентрируется не на результате, а на процессе разработки стратегии.

Несмотря на преимущества создания стратегии, определяемой данной школой, имеются существенные недостатки, описанные Г. Минцбергом и другими:

1) пренебрежение обучением при анализе сил и возможностей организации. Ни одна организация не может знать заранее, чем обернутся ее сильные и слабые стороны. К тому же любое изменение в организации предполагает некий новый опыт, возможно бесценный;

2) правило «стратегия должна следовать за стратегией и ею определяться» трудно реализуемо из-за серьезного внутреннего сопротивления, которое возникает при любом изменении, в том числе и «стратегическом». К тому же не следует забывать о «стратегических фантазиях», которые не должны воплотиться в жизнь, если организация собирается выжить;

3) требование школы дизайна о четком формулировании стратегии приводит к утрате гибкости, то есть возможности переключения ресурсов на другие цели. К тому же изменчивое окружение приводит к необходимости частого пересмотра стратегии. Важно помнить, что «чем точнее определена стратегия, тем глубже она проникает в организацию и умы своих создателей, превращаясь в таком случае в опасную привычку»;

4) отрыв мышления от действительности. Формирование стратегий по определенному шаблону и схеме приводит к стандартным вариантам, которые могут быть выбраны для того или иного случая. Однако, как отмечает Г. Минцберг, консультант по стратегиям должен честно говорить клиентам: «Для нас разработка *вашей* стратегии – очень сложная задача. Именно вы должны осознать, в чем заключаются отличительные компетенции вашей компании. Вам необходимо вникать во все детали; приобретать опыт; привлекать к сотрудничеству специалистов в разных областях. Только так постепенно вы разработаете эффективную стратегию. Никто

не сможет сделать этого за вас». Формирование стратегии есть долгий, тонкий и сложный процесс обучения;

5) высшее руководство может не обладать способностью понимать и предвидеть динамику внешней среды настолько отчетливо, чтобы сформулировать четкую стратегию. К тому же окружение может быть настолько нестабильным, что разработка четкой стратегии становится невозможной;

6) стратегический процесс правильнее называть «обучением», а не дизайном;

7) информационная проблема. Стратег должен обладать полным, детальным, глубоким знанием текущей ситуации и однако не способен «обработать» всю относящуюся к формированию стратегии информацию. К тому же необходимые знания должны быть определены прежде, чем будет реализована новая стратегия.

Таким образом, можно сделать следующие выводы. Разделение процессов формулирования и осуществления стратегии в изменчивой или относительно сложной внешней среде опасно. Очевидно, что рыночное окружение подавляющего большинства организаций становится все более изменчивым и непредсказуемым. Поэтому высшее руководство не обладает способностью понимать и предвидеть динамику внешней среды, а значит сформулированные сегодня стратегии будут экономически нецелесообразными (неэффективными, нереализуемыми или с высоким уровнем риска). Как уже отмечалось, именно нестабильность внешнего окружения приводит к необходимости разработки стратегии, а отсюда очевидное противоречие: теоретические послышки школы дизайна могут использоваться в стабильных отраслях, для которых стратегическое планирование, вообще говоря, неактуально.

Второй вывод связан с наличием жесткой дихотомией «формулирование – осуществление». Другими словами, в теории дизайн-школы предполагается сначала формулировка стратегии, а потом ее реализация – «сначала мысль, а потом действие». Как уже отмечалось, нестабильность усложняет управляющему видение будущего, а значит, необходим периодический пересмотр стратегии в ходе ее реализации, точнее сказать, само создание стратегии вынужденно происходит в процессе ее внедрения – «мысль отзывается на действие, и наоборот».

К тому же идея дизайн-школы о том, что в стратегическом процессе важен процесс разработки стратегии, а не результат, является небесспорной. В этом случае наиболее важный аспект, связанный с методикой формулирования стратегии, оказывается за рамками теоретических рассуждений, оставаясь «творческим актом», находящимся за пределами обычного разума. Естественно было бы осуществить попытку раскрыть этот та-

индивидуальный процесс (в понимании дизайн-школы) и каким-то образом его формализовать. Тем не менее раскрываемые в данной школе этапы стратегического процесса могут служить основой для дальнейшего продвижения в развитии теории стратегического планирования.

**Школа планирования.** В настоящей работе проводится исследование стратегического планирования, совпадающего с названием данной школы стратегического менеджмента. Зарождение школы планирования произошло одновременно с рождением школы дизайна и основной упор (как это следует из названия) делается на процесс планирования стратегии. В свою очередь планирование основывается на предварительном прогнозировании.

По сути, неформальная модель процесса формирования стратегии, как это предусматривалось в школе дизайна, в данной школе превращается в строго определенную последовательность шагов (формальную процедуру). Отсюда и название, предусматривающее четкие и предельно формализованные плановые процедуры.

Поскольку планирование стратегии приобрело «формальный» аспект, а значит, более сложный и «стандартный» подход, то на место руководителя, создающего в творческом акте стратегию, ставится плановик, ответственное за стратегию лицо, который, используя известные и стандартные подходы и механизмы, должен в любой момент времени (не дожидаясь творческого озарения) создать стратегию как результат последовательных формальных действий. При этом плановик как центральная фигура стратегического процесса может по необходимости задействовать высшее руководство.

Основные идеи школы планирования:

- стратегия есть результат контролируемого процесса формального планирования, разбиваемого на отдельные шаги, поддерживаемые соответствующими методами;
- ответственность за принципиальную сторону стратегического процесса возлагается на высшее руководство, ответственность за практическую сторону стратегического процесса ложится на кадровых плановиков;
- процесс формулирования стратегии может быть неограниченным во времени, процесс осуществления лимитирован во времени;
- наличие иерархии стратегии: на высшем уровне долгосрочные стратегии, на низшем уровне менее долгосрочные стратегии;
- необходимо наличие подстратегий, детализирующих те или иные аспекты основной стратегии;

- необходимость разработки нескольких сценариев развития будущего и соответствующих стратегий;
- стратегия считается полностью готовой после ее видимого практического приложения.

Мы можем видеть в идеях школ планирования продолжение тех идей, которые заложены в школе дизайна. Основное различие заключается главным образом в необходимости формального подхода к процедуре создания стратегии. Достижением школы планирования является также предложенная ею классификация стратегий по организационному уровню: корпоративная стратегия для всей фирмы в целом; деловая (бизнес) стратегия для линейных подразделений (или видов деятельности); функциональная стратегия для функциональных подразделений. Об этом делении мы будем говорить в дальнейшем.

Можно выделить два основных недостатка данной школы: во-первых, так и не были разработаны четкие методики создания стратегий; во-вторых, «неспособность объединить стратегические системы планирования с операционными системами», другими словами, оставалась неразрешенной проблема трансформации стратегии в текущие (оперативные, операционные) планы.

Выделенные недостатки привели к определенному разочарованию управленцев в стратегическом планировании, поскольку отсутствовал ответ на вопрос, что собой представляет стратегия и как ее разработать правильным образом. К тому же отсутствуют процедуры корректировки стратегии по мере поступления более точной и полной информации. Также дополнительную сложность в формулировании стратегии вызывало то, что создание стратегии – это зачастую сложный мыслительный процесс, который не может быть ограничен жесткими рамками формальных предписаний, установок и времени. Необходимо соблюсти баланс между оправданными принципами построения стратегии и творческим подходом (например, художник, используя правила композиции, может создавать разнообразные картины).

На основе вышесказанного можно сделать следующий вывод: школа дизайна определяет этапы стратегического процесса, рассматривая формирование стратегии как творческий акт, которым должно заниматься высшее руководство. Школа планирования пытается формализовать процесс формирования стратегии, утверждая, что стратегий может быть бесконечно много, и вводит понятие плановика-стратега, который разрабатывает стратегию для высшего звена управления. Однако в силу слабой реализуемости предлагаемых этими школами подходов к осуществлению стратегического процесса, на смену приходит другая школа – школа позиционирования.

**Школа позиционирования.** Эта школа, соглашаясь с большинством утверждений предыдущих школ, утверждает, что для каждой отрасли имеется ограниченное число стратегий, которые могут дать желаемые результаты, так называемых ключевых стратегий. Следование им позволяет компании занять выгодные рыночные позиции, которые сами по себе обеспечивают защиту от конкурентов как настоящих, так и будущих.

Классическим примером ключевых («генерических», «конкурентных») стратегий являются стратегии из матрицы М. Портера, который помимо данной матрицы предложил пять известных сил конкуренции, а также ценностную цепочку в создании стоимости.

Практически в каждом учебном пособии по стратегическому менеджменту приводится данная матрица (рис. 2.3), включающая в себя «конкурентные» стратегии: стратегию низких издержек, стратегию широкой дифференциации, стратегию фокусирования. Как отмечают Г. Минцберг и другие, «отказавшись от основного исходного положения школы дизайна о том, что каждая стратегия должна быть уникальной, разработанной по «индивидуальному» заказу организации, школа позиционирования выстраивает стратегию из одних и тех же основных, используемых в конкурентной борьбе, строительных блоков».

		Конкурентное преимущество	
		Низкие издержки	Дифференциация
Целевой рынок	Широкий круг покупателей на всем рынке	Стратегия лидерства по издержкам	Стратегия широкой дифференциации
	Отдельный сегмент покупателей	Сфокусированная стратегия на низких издержках	Сфокусированная стратегия на дифференциации

Рис. 2.3. Матрица Портера

Необходимо отметить, что в генерации стратегий от М. Портера не отстает и Г. Минцберг с Б. Альстрэндом и Д. Лэмпелом, которые предложили следующие генерические (и одновременно нестандартные в названии) стратегические группы (которые, правда, не объединены в какую-либо матрицу) [34]:

- нашедшие свою нишу: высокодифференцированные, обычные по качеству и дизайну, с узким диапазоном основных видов бизнеса — такие, как, например, журнал Economist;

- пионеры: узкий диапазон деятельности и высоконоваторское моделирование; игроки, делающие первые ходы, — такие как, например, компания Apple Computers в пору ее становления или ряд кинокомпаний;

- местные производители: недифференцированные стратегии, реализуемые в определенных географических нишах, – например, бензопилка на углу или национальная почтовая служба;
- доминирующие фирмы: «весомые» ценовые лидеры, либо производители ресурсов «вверх по течению», либо производители массовой продукции «вниз по течению», выпускающие широкий круг товаров, нередко вертикально интегрированные – такие, как, например, Alcan или General Motors;
- фирмы «Я-тоже»: нечто типа доминирующих фирм, но никак не господствующие; стратегии носят подражательный характер;
- всемирные производители: с мощным маркетингом, производством и сбытом на рынках по всему миру – такие, как, например, Coca-Cola или McDonald's;
- профессионалы: компании, оказывающие клиентам профессиональные услуги, – такие, как, например, консультационные, инженеринговые и аудиторские фирмы;
- производители спецзаказов: время от времени выполняют огромные спецзаказы для своих, обычно разбросанных по всему миру, клиентов, делают акцент на дизайнерские находки и сложные технологии – такие компании, как, например, Boeing или Airbus;
- рационализаторы: так называемые «глобальные компании»; распространяют по всему миру «образцовую» продукцию, одновременно оперируя на крупных сегментах на широкой географической основе – такие, как, например, IBM или IKEA;
- кристаллические диверсификаторы или сетевые компании: высоко диверсифицированные с широким диапазоном деятельности и большим объемом различных по дизайну и большей частью созданных в результате внутреннего развития своих основных направлений товаров;
- конгломераты: часто создаются в процессе несвязанной диверсификации путем приобретения доминирующих компаний.

Как и в двух других предписывающих школах, формирование стратегии в школе позиционирования рассматривалось как контролируемый, сознательный процесс, в результате которого появляются детально разработанные стратегии еще до начала их формальной реализации. На выбор стратегии влияют структура и вид рынка, которые в свою очередь активно воздействуют на организационную структуру компании.

Поскольку школы позиционирования во многом основываются на тех же идеях, что и школы дизайна и планирования, то и недостатки этой школы аналогичны. Значительным продвижением школы позиционирования является ее продвижение в подходах к формированию самой страте-



гии (точнее в предложении стандартных стратегий), хотя (и необходимо это подчеркнуть) законченной методики формирования стратегии не предложено. Как отмечает в этой связи Г. Хэмел: «Маленький секрет индустрии стратегии заключается в том, что у нее вообще нет никакой теории создания стратегии» [33]. Кроме этого, так и не решен вопрос, как уже разработанную стратегию превратить в текущие планы. Правда, известны попытки Д. Нортон и Р. Каплана создать сбалансированную систему показателей, которая призвана решить эту проблему, но пока дело остановилось только на уровне деклараций.

Необходимо отметить, что Г. Минцберг и другие авторы достаточно скептически относятся к самой идее построения стратегии из заранее известных «блоков». Они отмечают, что «разработка стратегии – это значительно более богатый, сложный и динамический процесс, нежели тот упорядоченный и статический, описываемый школой позиционирования». Однако сама стратегия есть не что иное, как модель и ничем другим быть не может. Можно добавить большей «динамичности» и «сложности», но это будет всего лишь модель, которая отражает только основные, субъективно выбираемые стратегом, стороны. Складывается впечатление, что Г. Минцберг, конечно, оправданно стремится к совершенству в стратегическом управлении, но достижимо ли оно, особенно в области «правильного» поведения в будущем. Значительным достижением школы позиционирования является то, что она «пролила свет» на темную часть стратегического процесса, а именно на то, как строить стратегию (в школах дизайна и планирования этот этап является «черным ящиком»). Конечно, предложенные подходы далеки от совершенства, но они подготавливают фундамент, на котором можно развивать методы более точного и конкретного построения стратегии или который, по крайней мере, создаст «поле деятельности для многочисленных консультантов».

**Школа предпринимательства.** Эта школа является первой школой из школ описательных (или дескриптивных), представители которых стремятся увязать объяснение принципов формирования стратегии и развертывание стратегического процесса во времени.

К сожалению, эти школы не могут похвастаться достаточной научностью своих подходов к созданию стратегии. Школа предпринимательства, в отличие от понимания школой дизайна стратегии как результата последовательного, логического мыслительного процесса, исповедует прямо противоположный принцип. По словам Г. Минцберга и других, «она не только рассматривает стратегический процесс сквозь призму действий одного человека, руководителя организации, но и подчеркивает также значение свойственных только ему состояний и процессов – интуи-

ции, здравомыслия, мудрости, опыта, проницательности. На этом строится понимание стратегии как перспективы, ассоциируемой с идеей и интуитивным ощущением (выбором) направления, именуемым видением» [33].

Таким образом, стратегия в данном случае не рассматривается как логически завершенная конструкция, а скорее как нечто, проявляемое на более высоком уровне сознания. Это больше, чем простое логическое рассуждение, – это образ, который мало напоминает четкий план (выраженный в словах и цифрах). Стратегия определяется как индивидуальное мыслительное (ментальное) построение руководителя организации, другими словами, мысленный образ, рожденный (или отображенный) в сознании руководителя.

Очевидно, что мыслительные построения легко поддаются изменению, поэтому стратегия как предвидение отличается гибкостью и может развиваться по направлениям и в общих очертаниях, которые задаются поступающей новой информацией. Очевидно, что в данном случае стратегию нельзя рассматривать как план в силу его слабой формализации, к тому же если вспомнить об «инструментах» формирования стратегии – интуиции, мудрости и т.д., то стратегию скорее нужно воспринимать как образ будущего, которую легче изобразить как картину, чем выразить в цифрах и правилах действий. Таким образом, поскольку организация не имеет плана, то она нуждается в сильном руководителе, который единственный знает и понимает стратегию и соответственно ее результаты.

Основные черты, которые характеризуют предпринимательский подход к созданию стратегии:

1) акцент делается не столько на построении стратегии, сколько на активном поиске новых возможностей. Предпринимательская организация сосредоточена на возможностях; проблемы имеют второстепенное значение;

2) в предпринимательской организации власть сосредоточена в руках ее руководителя. В управлении предприниматель во многом полагается на личную власть и иногда на харизму;

3) создание стратегии в предпринимательском стиле характеризуется движением вперед вопреки неопределенности ситуации. Руководитель умеет предпринимать энергичные действия, преуспевая в условиях нестабильности, что и определяет успехи организации;

4) развитие – главная цель предпринимательской организации. Основное стремление организаций предпринимательского типа состоит в развитии, росте как наиболее ярких проявлениях успеха. Другими словами, предприниматели «одержимы не деланием денег, а созданием империй»;

На основе вышеизложенного можно сделать следующие выводы:

1) стратегия существует в сознании руководителя (лидера) в виде перспективы, а именно интуитивного (на высшем уровне сознания) понимания направления движения и картины (образа) будущего внутренней и внешней среды;

2) из интуитивного понимания следует, что процесс формирования стратегии является полусознательным (или подсознательным) и зависит от опыта, способностей и личных качеств руководителя организации;

3) руководитель каким-то образом должен донести до подчиненных свою стратегическую концепцию, контролируя ее осуществление, чтобы в случае необходимости внести в процесс своевременные коррективы;

4) для стратегического предвидения характерна гибкость, поскольку изменить мыслительный образ несложно, поэтому стратегия является развивающейся по мере поступления новой информации. Развитие может также спровоцировать улучшение или изменение интуитивных, а также в какой-то степени и логических (мыслительных) способностей руководителя;

5) новые возможности открываются руководителю в его интуитивных озарениях;

6) стратегии, основанные на предвидении, отличаются от «стандартных» стратегий школы позиционирования.

К этим посылкам школы предпринимательства, несмотря на их явную «неформальность» и «интуитивность», нельзя относиться как к нереальным. Название школы не случайно связано с предпринимательством, поскольку в нем чрезвычайно развит творческий неформальный подход. Предприниматель в первую очередь является носителем коммерческой идеи. Интуиция как способ мышления, если он развит в человеке, несомненно, гораздо лучше формальных логических конструкций. Проблема состоит в следующем:

- не каждый может сказать, что есть интуиция и как отличить интуитивные догадки от откровенного бреда и фантазии;
- как сократить чрезмерный риск, который связан со здоровьем и индивидуальными особенностями (в том числе и капризами) одного человека («один сердечный приступ способен буквально «сбить с ног» всю организацию»);
- как искать руководителя-провидца, а может, и руководителя-пророка?
- отсутствие понятных всем логических конструкций;
- исследования показывают, что при принятии решений предприниматели нередко демонстрируют определенную необъективность:

они склонны к излишней самонадеянности, вольным обобщениям и пр.

Мы видим, что в построениях школы предпринимательства есть серьезные изъяны. Эта школа полностью сводит формирование стратегии к поведению одного человека, но практически никак не объясняет сам стратегический процесс, остающийся в глубинах познавательной способности человека, то есть являются все тем же «черным ящиком».

Более того, поведение, которое одни характеризуют как достойное восхищения, другими может восприниматься как «патологическое», «немотивированное» и «провоцирующее». Это значит, что творческие поиски и находки креативного руководителя если в лучшем случае и могут быть поняты подчиненными, тем не менее имеют опасность восприниматься ими как беспочвенные, опрометчивые, неприемлемые, несерьезные, глупые, фантастические или откровенно вредительские.

Помимо прочего, многие руководители предпринимательского склада, особенно провидцы, начинают действовать, подчас не зная меры. Лидер, страстно увлекшийся какой-то концепцией, нередко отрывается от земли, текущая деятельность отходит на второй план из-за недостатка внимания к ней, что, естественно, в конечном итоге негативно отражается на деятельности организации в целом.

Таким образом, отводя предвидению главную роль, мы «перекладываем на плечи лидера непосильную ношу». Когда мы рассматриваем проныцательного руководителя как единственную движущую силу организации, мы укрепляем миф о том, что в своих будущих действиях организация должна полагаться на одного или несколько руководителей, а остальные сотрудники призваны (скорее обязаны) с энтузиазмом верить им и спокойно возложить на них всю ответственность. Этот миф является наиболее распространенной ошибкой не только российского менеджмента.

Однако школа предпринимательства ставит правильный акцент на творческом подходе в формировании стратегии. Нет и не может быть стандартных стратегий, то есть стратегий, которые могут быть четко формально и законченно сформулированы. Действительно, данная школа из-за переноса проблемы стратегического планирования в верхние уровни человеческого сознания превосходит все остальные, проблема только в реализуемости. В принципе можно быть уверенным, что в будущем, может быть в не очень далеком, по мере развития сознания человечества, эта школа станет единственной в области стратегического менеджмента.

**Когнитивная школа.** Когнитивная школа (школа познания) пытается ликвидировать пробел предыдущих школ относительно того, что представляет собой стратегия, и выяснить, каким образом и под воздействием

каких обстоятельств происходит формирование стратегии. Эта школа предпринимает попытку исследовать механизм познания стратегом окружающего мира. Поскольку, как отмечает Г. Минцберг, каждый стратег обладает своим индивидуальным когнитивным стилем, то значительный вклад в понимание процесса создания стратегии вносят психологи. Поэтому сторонники когнитивной школы, опираясь на когнитивную психологию, анализируют стратегический процесс с точки зрения познавательных способностей человека, а точнее его мыслительной (ментальной) способности. По существу, когнитивная школа – это изобретение Г. Минцберга, который объединил в единую научную школу несколько не связанных между собой исследований.

В этой связи необходимо обратить внимание на последовательность представления школ стратегического менеджмента. Сначала идут школы, которые задают концепцию, каркас стратегического процесса, затем последующие школы пытаются углубиться в исследование различных аспектов, этапов стратегического процесса и, в частности, в формирование стратегии. Это показывает когнитивная школа, которая следует после школы предпринимательства. В последней мы отмечали индивидуальный подход к формированию стратегии, который основывался главным образом на приобретенном руководителем-стратегом опыте, собственной структуре знаний и ментальных процессах. Познание и накопленный опыт формирует круг знаний, обуславливающий действия руководителя, которые в свою очередь обогащаются новым опытом. В данной школе происходит попытка разобраться в том, что есть мышление и как особенности мыслительного процесса влияют на формирование стратегии.

Исследования когнитивной школы, осуществляемые в рамках когнитивной психологии и философии, привели к двум известным точкам зрения. Первая, более позитивистская, трактует обработку и структурирование знаний как попытку создания некой объективной картины мира, когда когнитивные способности рассматриваются как своего рода кинокамера. Всматриваясь в мир, она по воле оператора увеличивает или уменьшает изображение, которое далеко не полностью передает объективную реальность. Другая позиция настаивает на субъективности познания, рассматривая его как интерпретацию мира. Мысленный взгляд устремляется внутрь, чтобы понять, как разум формирует мнения относительно увиденного – событий, символов, поведения людей и т.д. Таким образом, если первая ветвь воспринимает познание как воссоздание мира, то вторая полагает, что познание создает мир.

Менеджеры – это интеллектуальные работники, собирающие и обрабатывающие информацию, поэтому сталкивающиеся с известными

«информационными» проблемами. Основная проблема высших руководителей, как правило, связана с нехваткой времени, чтобы лично заниматься всеми вопросами. Поэтому они вынуждены максимально обобщать и группировать получаемую информацию, что может привести к ее искажениям (тем более возможно, что исходные данные и так не вполне достоверны), и нередко становятся заложниками господствующей в организации системы обработки информации. Кроме этого, значительное влияние на индивидуальное познание оказывает коллективная система мнений, прогнозов и способов получения и обработки информации в организации.

Основные послышки, на которых основывается построение школы познания:

1) формирование стратегии есть протекающий в сознании стратега процесс познания, построение стратегии можно рассматривать как достижение понимания;

2) стратегии зарождаются как перспективы (в форме концепций, карт, схем и т.п.), предписывающие способы получения информации из окружающей среды;

3) полученная информация проходит сквозь всевозможные искажающие фильтры и является основой для создания либо образа окружающего мира, существующего только в том виде, в каком он воспринимается, либо интерпретации этого мира, то есть видимый мир, другими словами, можно моделировать, структурировать и конструировать;

4) стратегии, которым удалось «появиться на свет», весьма далеки от совершенства, но впоследствии, когда они перестают быть продуктивными, их изменение сопряжено со значительными трудностями.

Однако когнитивная школа не справилась с поставленной задачей. Несмотря на все усилия школы познания, мы все еще далеки от понимания тех сложных и творческих актов, результатом которых и являются стратегии, даже если рассматривать стратегию как результат «индивидуального когнитивного стиля стратега, который может воспринимать мир как минимум двумя способами – субъективным или объективным» [33]. Очевидно, что эффективность мыслительной деятельности порождает эффективную стратегию, но в каком виде? Школа познания, апеллируя когнитивными терминами и положениями из когнитивной философии, больше напоминает о необходимости понимания законов мышления и развития человеческого мозга.

**Школа обучения.** Основной посыл школы обучения, как это следует из названия самой школы, – учиться, учиться и еще раз учиться. Согласно школе обучения, стратегии возникают тогда, когда люди – действуя иногда индивидуально, но чаще коллективно – приходят к изучению

складывающейся ситуации и способностей организации справиться с нею, что позволяет разработать определенную схему поведения.

Г. Минцберг сразу заявил относительно этой школы, что воплощение на практике тезиса о необходимости обучения – это «вопрос, по сути, чрезвычайно сложный». Следует при этом добавить, что школа обучения – это еще одно искусственное изобретение Г. Минцберга, который, пытаясь рассмотреть различные грани процесса формирования стратегии, использует все термины, так или иначе связанные с интеллектуальной деятельностью. В самом деле, разве процесс обучения не есть ментальный процесс, явление, по сути, когнитивного характера. Почему в этом случае пессимизм в отношении данной школы не распространялся на предыдущую? Ключевым моментом, по Г. Минцбергу, в школе обучения является то, что она основывается не столько на предписаниях, сколько на описаниях, но такую же характеристику можно дать и когнитивной школе.

Научное обоснование данной школы базируется на высказывании некоторых исследователей, которые отмечают, что существенные изменения стратегического направления весьма редко осуществляются на основе формальных плановых усилий и что в процесс создания стратегии свой вклад может внести практически любой приобщенный к данной организации и нужной информации человек. Короче говоря, «кто может оказать большее влияние на стратегию, как не пехотинец на передней линии огня и таким образом находящийся ближе всех к месту решающих событий». К сожалению, в вооруженных силах не прислушиваются к данным выводам.

Необходимо отметить, что причастность всех сотрудников к процессу формирования стратегии не отрицается ни одной из школ. Только такое участие должно быть чаще всего информационным. Если каждый формальным образом приобщится непосредственно к описанию стратегии, то можно ли ее в этом случае вообще написать из-за разногласий мнений и интересов.

Школа обучения настаивает, как и предыдущие, на творческой природе стратегии. Спонтанно возникшая стратегия должна делать упор на обучение, рождающее новые замыслы, позволяющие «адаптировать намерения к новому пониманию». Здесь большое значение играет обратная связь, дающая возможность создать циклический процесс формирования стратегии: стратегия будет пересматриваться по мере накопления опыта и получения знаний до тех пор, пока организация не остановится на модели, которая станет ее стратегией. Постоянные перемены, с которыми сталкиваются руководители, содержат возможности для творческого поиска, который может быть использован для проведения обучения, выходящего за рамки укоренившихся методов стратегического мышления. Обучение за-

висит от способностей, поэтому стратегия, будучи зависимой от обучения, будет зависеть и от способностей людей. Таким образом, создание стратегии по силам далеко не каждой организации, а лишь способной к обучению, причем такому обучению, которое гарантированно не станет самодовлеющим.

Очевидной трудностью, с которой столкнутся обучающиеся стратегии, так это сама процедура обучения. Обучение требует соответствующих методов, методик и даже методологии. Посредством такого стратегического планирования организация превратится в учебное заведение, для которого будет актуален тезис «учиться на ошибках». Готова ли организация к крупномасштабным ошибкам ради не менее крупномасштабной стратегии. К тому же, если стратегия зависит от способностей к обучению руководителей и информации, которая к ним поступает, то имеется вероятность, что стратегия может и «не родиться», другими словами, руководители или их подчиненные могут не обучиться, даже несмотря на искренние намерения и значительные затраты времени и сил. Что делать в этом случае организации? Ответ очевиден: или оставаться без стратегии, или прекратить деятельность. Но большая опасность кроется в неправильном обучении, и тогда возникает вопрос: что лучше – «неправильное обучение или дорогое»?

Также остается открытым вопрос, кто будет учителем, а кто учеником, старшим учеником или все будут находиться в неконтролируемом процессе обучения. Так, можно до бесконечности утрировать идею обучения в ходе формулирования стратегии. Проблема в том, что Г. Минцбергом и др. необходимость получения новых знаний в данной школе сводится к какому-то абсолюту. Как трактовать тезис Г. Минцберга о том, что в данной школе «выработка стратегии должна прежде всего обрести форму процесса обучения, то есть пересматриваться по мере получения новых знаний»? Непонятно, что первично – пересмотр стратегии как процесс обучения или получение новых знаний как результат обучения?

Постоянно пересматриваемые стратегии нужны далеко не всем организациям. Скорее всего, они подойдут компаниям, которые работают на очень нестабильных рынках. На стабильных рынках можно обойтись менее затратными и более стабильными стратегиями. Выделяя школы, Г. Минцберг акцентирует внимание на крайних позициях: либо обучение, либо творчество, либо познание. Эти крайности рождают в его понимании соответствующие школы. Но правильно ли это? Можно ли говорить о «чистых, без примесей» процессах, например только обучения или познания? Это все присутствует воедино, может быть, проявляясь в определен-



ных стратегиях в большей части как обучение, а в некоторых стратегиях как творчество.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что выделение в отдельный научный подход данной концепции нецелесообразно, она полностью вливается в предыдущие подходы (школы). Предпринимательство и когнитивные способности руководства совершенно не отменяют обучение. Выделение данной школы, скорее всего, – это искусственное и опасное разделение, в то время как мы ищем синтез в понимании стратегии. К тому же мы отмечали: имеется риск того, что обучение в организации будет неправильным или очень дорогим – «обучение прекрасно, но иногда чересчур!».

Кроме этого, Г. Минцберг высказывает весьма небесспорное мнение, что «концепция возникающей спонтанно, развивающейся стратегии открывает дорогу к стратегическому обучению, поскольку она признает право и способность организации на эксперимент». Этот тезис потенциально опасен. Эксперименты на предприятиях может позволить себе только недалекое руководство. Экономическая наука не может позволить себе создавать эмпирический базис, проводя эксперименты, поскольку это чревато серьезными, в том числе и социальными, последствиями. Эксперименты возможны, но главным образом мыслительные. В этой связи образно, выразительно точно высказался Т. Конноли: «В случаях, когда приходится принимать решение о том, начинать или нет ядерную войну, иметь или не иметь детей, стратегия типа «давайте попробуем, а там посмотрим, что получится» является наихудшей» [33].

**Школа власти.** Выделенная Г. Минцбергом школа власти трактует процесс формирования стратегии как открытую борьбу за влияние, делающий особый акцент на важности использования менеджерами властных и политических методов. Таким образом, построение стратегии можно рассматривать как политический процесс, а сами стратегии – как политику, другими словами – использование власти.

Такое понимание стратегии, по его мнению, связано с тем, что разграничительная линия между экономическими целями и политическими намерениями всегда тонка и размыта. Формирование стратегии определяется властными и политическими силами, будь то внутренние процессы внутри организации или же действия организации во внешней среде. Возникающие таким образом стратегии, как правило, носят спонтанный характер и принимают форму описания позиции, которую следует занять, а не перспективы.

В школе власти Г. Минцберг выделяет две «ветви» школы власти:

- микрополитика (микровласть) имеет отношение к игре политических сил внутри организации, например конфликт вокруг полномочий в одном из подразделений;
- макрополитика (макровласть) рассматривает использование политических рычагов организацией в целом, например при выбивании правительственных гарантий или субсидий.

Утверждается, что стратегия не может быть создана в организации, поскольку сформулировать ее невозможно в принципе. Конкурентные цели индивидов и коалиций неминуемо ведут к тому, что любая заранее разработанная стратегия будет постоянно нарушаться и искажаться, тем более что люди беспрерывно играют в разного рода «политические игры». Предпосылками таких утверждений является то, что:

- организации представляют собой коалиции различных индивидов и групп, объединенных на основе общего интереса;
- между членами коалиций существуют устойчивые различия в системах ценностей, верований, уровнях информированности, интересах и восприятии реальности;
- важнейшие решения касаются распределения ограниченных ресурсов, что создает основу для конфликта и делает власть наиважнейшим ресурсом;
- цели и решения являются результатом сделок, переговоров, изменениями в позициях между заинтересованными группами и пр.

Данные тезисы заставляют отказаться от прежнего взгляда на формирование стратегии как на замысел одного «архитектора» или «стратегической» команды. Вместо этого перед нами возникает картина множества действующих лиц и коалиций, преследующих свои собственные интересы и выполняющих свои собственные задачи. Таким образом, новые заранее планируемые стратегии не являются непосредственным руководством к действию, они всего лишь свидетельство изменения структуры власти. Другими словами, стратегия – это набросок схемы властной структуры организации. Но тогда, правда, реализация стратегии сводится к изменению структуры власти на предприятии, и другие направления долгосрочной плановой деятельности не берутся в расчет.

Необходимо отметить, что «политический аспект» (как он рассматривается в школе власти) присутствует во всех организациях в большей или меньшей степени. Даже самые малые из них используют политические методы воздействия. А некоторые организации настолько политизированы, что любое управленческое решение, в том числе и стратегическое, превращается в поле для политических игр и конфликтов. К тому же

внутреннее единство руководства само по себе проблематично и степень его влияния зависит от «политической» ситуации и коллективных интересов.

Политика – это одна из составляющих внутреннего потенциала (возможностей) организации, которая, безусловно, влияет на реализацию стратегии, вплоть до создания условий полной нереализуемости любого изменения в организации, не говоря уже о стратегии. Но нельзя подменять стратегию особенностью внутренней среды организации.

В этой связи можно допустить, что в стратегии должны быть предусмотрены правила, принципы и прочие преодоления политического сопротивления реализации стратегии, созданию новой «конфигурации» власти и соотношения сил, поскольку несомненным тормозом могут стать неформальные процессы взаимоотношений работников организации, например наличие неформальных лидеров, влиятельных групп и т.д.

К сожалению, как и в предыдущих школах, выделяемых Г. Минцбергом, в данной школе власти отсутствует содержательный аспект. Почему-то утверждается, что возникающие в ходе политического процесса стратегии «носят скорее спонтанный, нежели предначертанный характер... Выработка стратегии политическими методами обычно предполагает приближение к ней шаг за шагом в процессе переговоров и компромиссов или что-то в этом роде». Сам Г. Минцберг, критикующий за бессодержательность формулировок других авторов, углубляется в малопонятные рассуждения (возможно, это связано с издержками перевода). Складывается впечатление, что в этой школе предлагается «демократический» подход. Этот подход позволяет «отдельным участникам иметь и какие-то свои, вполне определенные и осознанные намерения, однако общий результат (для организации) выглядит непреднамеренным, хотя для каждого из ее членов с занимаемых ими позиций это может быть и не очень заметно». Более резонно заявить, что если спонтанное возникновение стратегических позиций еще как-то можно себе представить, то выработка единой интегрированной, разделяемой всеми членами организации стратегии в ходе политического процесса выглядит крайне маловероятной. Видимо, по мнению Г. Минцберга, спонтанное, а может и запланированное «вече» сотрудников сможет разработать спонтанно стратегию фирмы на несколько лет вперед таким образом, чтобы при этом найти компромисс между конфликтующими группами или индивидами в организации. Также, видимо, допускается маловероятным, чтобы организация в таком случае превратилась в анархию. Г. Минцберг (может быть, умышленно) забывает, что принцип единоначалия разработан в коммерческих организациях

именно с целью избежать анархии (в данной школе – «принципов демократии») в принятии решений.

Когда речь идет о стратегии, компания в целом преследует свои интересы как в конфликтных, так и взаимовыгодных отношениях с другими организациями. Эта политика («политическое маневрирование») позволяет организации защитить свои интересы, поэтому может быть отражена в стратегии. Поэтому макровласть имеет больше шансов быть освещенной в стратегии, чем микровласть, несмотря на большую значимость последней.

В целом школа власти затрагивает важный аспект отношений. Конечно, политика может играть как позитивную, так и негативную роль. Однако преувеличивать ее значение было бы нецелесообразным. Значительным противовесом «политическому разгулу» может служить система полномочий и ответственности, а также стремление к общему успеху, преодолевающему личные мотивы. Таким образом, мы приходим к выводу, что данная школа учитывает всего лишь одну из составляющих стратегии, которая пытается заменить собой по воле Г. Минцберга всю стратегию. Хотя он сам отмечает, что «процесс формирования стратегии имеет дело с властью, но с не одной только властью».

**Школа культуры.** Г. Минцберг уделяет данной школе наибольший объем в своих рассуждениях, однако она, по сути, точная копия предыдущей школы. Затрагивается один из важных аспектов стратегии, только речь идет уже не об эгоистических (властных) характеристиках человеческого поведения, а если так можно выразиться – об альтруистических, поскольку только последнее может «связать совокупность индивидов в единую сущность под названием организация». И, по мнению Г. Минцберга, если «первую интересуется прежде всего собственная выгода, то вторую – всеобщая польза».

Под культурой, согласно Философскому энциклопедическому словарю [58], понимают совокупность материальных и духовных ценностей, созданных и создаваемых человечеством в процессе общественно-исторической практики, характеризующих достигнутую ступень в развитии общества. Г. Минцберг дает совершенно другое определение. Он считает, что «культура – это уникальный способ производства вещей, то, что отличает нации, регионы, организации». Кстати сказать, не совсем понятно в этой связи, что хочет подчеркнуть Г. Минцберг, когда далее пишет, что «руководители реагируют на происходящие события с позиций собственной культуры». Можно ли трактовать эту фразу «с позиции способа производства вещей на данном предприятии или страны»? Ответить на данный вопрос мы не можем, так как, к сожалению, это все, что предложил нам Г. Минцберг в отношении понимания культуры. Возможно, нас

просветит другое его определение: «Культура – это создаваемая группой людей в течение времени общезначимость». К сожалению, необходимо констатировать, что в анализе сущности стратегии «по Минцбергу» постоянно приходится углубляться в субъективные аспекты интерпретации тех или иных терминов.

Далее Г. Минцберг решил создать синоним: «Для описания сильной культуры организации – разделяемых всеми ее членами твердых убеждений, отличающих данную компанию от других, – мы будем пользоваться словом «идеология». После этого он определяет процесс формирования стратегии в терминах данной школы как «процесс социального взаимодействия, основанный на общих для членов организации убеждениях и понимании». Это сильно напоминает тезис предыдущей школы о том, что создание стратегии – это «политический процесс, а сама стратегия – политика, другими словами – использование власти». Но насколько политика отличается от культуры, сказать сложно, точно так же, как и понять, что есть, с точки зрения Г. Минцберга, культура. А поэтому, как он сам отмечает, «члены организации способны лишь отчасти охарактеризовать убеждения, на которых базируется их культура, в то время как ее источники и объяснения могут оставаться для них малопонятными».

Тем не менее в противовес школе власти утверждается, что в школе культуры «стратегия принимает форму, прежде всего, перспективы и только во вторую очередь позиции, укоренившейся в коллективных устремлениях (не обязательно явно выраженных). Таким образом, основной характеристикой стратегии выступает предначертанность (даже если она не вполне осознанна)». Культура влияет на принятый в организации стиль мышления, воздействуя, следовательно, на процесс формирования стратегии как своеобразный информационный фильтр, который в процессе создания стратегии акцентирует внимание на одних данных и игнорирует другие.

Культура – это «фон» на котором создается вообще любая деятельность, в том числе и стратегическая. Культура (не в искусствоведческом понимании этого термина) пронизывает все управленческие и экономические отношения в организации, отрасли, стране и, безусловно, определяет стратегию фирмы. Можно образно сказать, что если власть находится «внутри» стратегии, то стратегия – «внутри» культуры. Таким образом, рассматривать культуру как часть стратегии не совсем правильно.

На уровне предприятий термин *культура* в данном контексте необходимо сузить до простого понимания культуры как совокупности возможностей (компетенций) организации, то есть ее внутреннего потенциала. В этом случае стратегия призвана сформировать *культуру*, посредст-

вом которой можно создать новое или удержать существующее конкурентное преимущество. *Культура* в данном случае представляет собой внутренние возможности организации, которые в свою очередь являются основой для формирования конкурентных преимуществ. *Культуру* можно воспринимать как особый фирменный ресурс, поскольку неспособность конкурентов понять и воспроизвести культуру организации является лучшей гарантией ее стратегического превосходства, намного более надежной, чем защитные системы или любые правовые средства. Культура создает неосязаемый заслон для имитации конкурентами в виде взаимоотношений в организации, ее систем, квалификации сотрудников, знаний.

Конкурентные преимущества – это то, что должно быть создано в ходе реализации стратегии. Таким образом, можно сделать вывод о том, что школа культуры в своем названии несомненно затрагивает важнейший аспект стратегической деятельности, но лишь крайне поверхностно и в этом главный недостаток данной школы. Однако можно спросить, а какая школа у Г. Минцберга, глубоко (неповерхностно) и конкретно рассматривает процедуру формирования стратегии?

Недостатком школы культуры, отмечает Г. Минцберг, является также то, что она пытается внедрить мысль об отсутствии необходимости в изменениях, поскольку культура сильна, прочна и оформлена. Подчеркивая важность традиций и единодушия, школа культуры в определенном смысле способствует застою. Еще один недостаток школы культуры состоит в том, что она стратегическим преимуществом считает организационную уникальность. Быть непохожим на других очень здорово, но когда отличия становятся самоцелью самобытность приводит к излишней самонадеянности.

**Школа внешней среды.** Данная школа считает внешнее окружение (внешние экономические силы, факторы, то есть все, что не является организацией) третьей – наряду с руководством и организацией – основной силой стратегического процесса и ставит руководство, а также организацию в зависимость от внешней среды. Другими словами, организация действует так, как диктует ее окружение, в противном случае ей придется «уйти со сцены». Таким образом, в отличие от других школ, школа внешней среды основную роль в разработке стратегий отдает внешнему окружению, поэтому руководство рассматривается как пассивный элемент стратегического процесса, его задача – идентифицировать внешние силы и обеспечить адаптацию организации.

Поскольку внешняя среда разнообразна, как и разнообразны воздействия внешней среды на организацию, то необходимо использовать ситуационный подход, суть которого заключается в том, что управление за-

висит от величины внешних конкурентных сил организации, технического и технологического развития организации и отрасли, скорости и сложности их изменения и пр., то есть ситуации во внутренней и внешней среде.

Влияние на школу внешней среды оказала институциональная теория, которая указывает на институциональное давление со стороны внешней среды. В соответствии с институциональной теорией внешняя среда есть «хранилище» ресурсов двух типов: экономических и символических. Экономические ресурсы – это понятные всем реальные объекты в виде имущества, земли и т.д. Символические ресурсы включают такие неосознаваемые ценности, как уважение за деловые способности, почет за имевшие место в прошлом достижения, авторитет, завоеванный благодаря тесной связи с влиятельными и известными фирмами (ну чем ни политика или культура в определениях Г. Минцберга?). Стратегия становится поиском путей приобретения экономических ресурсов и преобразования их в ресурсы символические с целью защитить организацию от неопределенности внешней среды.

К. Оливер считает, что в ответ на внешнее давление у организаций возникают разнообразные «стратегические реакции», и некоторые из них выходят далеко за рамки пассивного подчинения. К ним относятся уступки (покорность институциональному давлению); компромиссы (частичное согласие с давлением); уклонение (попытки избежать необходимости подчиниться); открытое неповиновение (активное сопротивление институциональному давлению) и манипулирование (попытки смягчить или трансформировать давление). Каждая из этих стратегических реакций связана разнообразными тактическими приемами (табл. 2.2).

Можно сделать очевидный вывод по результатам исследования данной школы. Этот простой вывод заключается в том, что данная школа является разновидностью предыдущих школ. Тезисы повторяются: необходимо сформировать организационные возможности (школа обучения, культуры) под воздействиями внешней среды (школы предпринимательства, власти). Так же как и в упомянутых школах, недостаток применительно к стратегии управления состоит в том, что выводимые ею измерения внутреннего и внешнего окружения зачастую весьма абстрактны, расплывчаты, а когнитивные способности стратега как всегда ограничены.

Дополнительным вкладом данной школы можно отметить только то, что подчеркивается мысль о необходимости определенных «образцов» состояний внешней среды, которые позволят стратегу подстроить под них стратегию. А поскольку в действительности внешняя среда никогда не предстает в чистом виде – благоприятной или сложной, враждебной или динамической, то необходимо строить модели – обстоятельное описание

различных типов внешней среды с детальным указанием конкретного опыта организаций в определенные моменты времени и ситуации. Кроме этого, выбор, задаваемый внешней средой, может не устраивать организацию, и возможно, что сама организация изменит внешнюю среду таким образом, чтобы последняя устраивала выбранную стратегию.

Таблица 2.2

## Стратегические реакции и тактические приемы К. Оливера

Стратегическая реакция	Тактический прием
Уступки	Следование неписаным законам Воспроизведение институциональных моделей Подчинение правилам и согласие с нормами Достижение баланса ожиданий различных составляющих
Компромисс	Стремление примирить и согласовать между собой институциональные элементы Переговоры с различными институтами. Отказ от демонстрации несогласия
Уклонение	Ослабление институциональной зависимости Изменение целей, образа действия или сферы деятельности Игнорирование определенных норм и ценностей
Открытое неповиновение	Дискуссии по поводу справедливости правил и требований Критика источников институционального давления Импорт влиятельных составляющих
Манипулирование	Формирование ценностей и критериев Доминирование в институциональных составляющих и процессах

**Школа конфигурации.** Данная школа, по мнению Г. Минцберга, призвана создать тот синтез, «всеобщее примирение», о котором говорилось в начале исследования подходов к пониманию стратегии. Основная посылка школы – рассматривать структуру организации и внешнего окружения как конфигурации, а процесс разработки стратегии – как трансформацию.

В данной школе развитие организации рассматривается как последовательность активных и пассивных (устойчивых) состояний. Переход из пассивного состояния в активное обеспечивается стратегией, которая «трансформирует» организацию таким образом, чтобы соответствовать



новой конфигурации (внешнему окружению). Другими словами, за конфигурацией неизбежно следует трансформация.

Необходимо отметить, что идея подстраивания, приспособления, или трансформации, не нова. Не случайно сам Г. Минцберг отмечает, что стратегический менеджмент – это наука об изменениях. Однако особенностью данного подхода является то, что стратегия призвана «стабилизировать» ситуацию. Дело в том, что изменения во внешней среде вызывают нестабильное состояние как внутри организации, так и за ее пределами, и необходим инструмент, который позволит стабилизировать движение организации в выбранном направлении. Когда организация приходит к устойчивому состоянию, разработка стратегии превращается в подготовку перехода из одного состояния в другое. Школа конфигурации описывает относительно последовательную реализацию стратегии внутри устойчивых состояний, которые нарушаются случайными скачками в новые состояния.

По существу, Г. Минцберг в «своей» школе применил синергетический подход. Основные послышки данной школы точно укладываются к концепцию синергетики. Перечислим для доказательства этого факта основные послышки школы конфигураций:

1) большую часть времени организация может быть описана как некая устойчивая конфигурация ее составных частей. Имеется в виду, что на определенный период времени она принимает четко определенную форму структуры, адекватную внешнему окружению, что в свою очередь обуславливает поведение организации и, как следствие, присущий ей набор стратегий;

2) такие периоды стабильности время от времени прерываются трансформацией – «квантовым» скачком в иную конфигурацию. Квантовый скачок, в отличие от изменений «по частям», когда раз за разом меняется только один элемент (к примеру, сначала стратегия, затем структура, ну и, наконец, система), означает одновременное изменение множества организационных компонентов. При квантовом скачке изменения мгновенны и «революционны» (но не отрицается и постепенное развитие);

3) чередование периодов устойчивого состояния конфигурации и переходного процесса трансформации со временем выстраивается в схематичную последовательность.

По существу – это мировоззренческая концепция синергетики, о которой Г. Минцберг не упомянул в своем анализе. Однако недостатком данной школы является не столько отсутствие ссылки на синергетику, сколько постоянное стремление «успокоить» ситуацию. Так, Г. Минцберг отмечает, что основная цель стратегического управления состоит в под-

держании стабильности организации на относительно длительных отрезках времени или, по крайней мере, тех изменений, которые вписываются в ее стратегию. В то же время в периоды возникновения потребности в трансформации стратегический менеджмент призван обеспечить управление процессом перехода и сохранение жизнеспособности организации.

Когда говорят о том, что организации в промежутках между различными конфигурациями находятся в «спокойном» состоянии, то сразу же возникает вопрос: как они вообще ухитряются в нестабильных рыночных условиях находиться в стабильном промежуточном состоянии между конфигурациями. «Спокойное» состояние по определению возможно только в условиях низкой нестабильности внешней среды. Динамичная внешняя среда такой возможности не дает. Можно, однако, предположить, что «спокойное» состояние для организаций, которые работают на высоком уровне нестабильности, является «несовместимым с существованием» для организаций, привыкших работать при низких уровнях нестабильности внешней среды.

Другим недостатком является то, что для обеспечения «квантового» скачка построение стратегии может осуществляться любым доступным способом, то есть формироваться как концепция, план, скооперированное обучение, конкурентная политика, индивидуальное обучение, коллективная социализация или ограничиться реакциями на воздействия внешней среды – все сгодится для «прыжка». Это вывод, который делает Г. Минцберг, рассматривая последнюю школу стратегического менеджмента. Другими словами, основной его постулат – делайте, что хотите и что можете (используя рекомендации любой из десяти школ), лишь бы осуществить трансформацию. Странный итог пространного анализа школ стратегического менеджмента, если он сводится только к постулированию обязательного условия своевременности предпринимаемых действий и их адекватности окружению.

Необходимо помнить, что сотрудники организаций часто сопротивляются переменам, поэтому управлять трансформацией (а значит, переменами) означает преодолевать сопротивление, по сути создавать условия, при которых сотрудники самостоятельно «внесут коррективы в свое поведение».

Не все организации нуждаются в том, чтобы непрерывно что-нибудь изменять. Необходимо найти равновесие между изменениями и постоянством. Изменения, необходимые для организации, не обязательно должны находить отражение в стратегии. В стратегии учитываются только те изменения, которые могут быть отнесены к категории стратегических. Инновационные организации, например, в определенные периоды испыты-

вают потребность сначала «разлететься в разные стороны», чтобы поддержать творческий настрой, а затем на какое-то время остановиться, чтобы попытаться упорядочить свое состояние.

Стратегический процесс достаточно разнообразен, чтобы его ограничить рамками конфигураций. Поэтому попытка Г. Минцберга осуществить синтез осталась незаконченной. Мы снова видим поверхностное толкование с большим количеством цитат разных авторов с различными точками зрения. Надо отметить, что это специфика большинства научных работ в области стратегического менеджмента – поменьше конкретики. С другой стороны, возможна ли она при таком разнообразии управленческих подходов к созданию конкурентоспособной организации?

Тем не менее, как уже отмечалось, школа конфигурации затронула важнейший синергетический аспект, который должен быть рассмотрен в ходе анализа существующих научных подходов к интерпретации стратегии. Школа конфигурации в том контексте, в котором она преподается Г. Минцбергом, была бы неполно изложена, если не рассмотреть синергетический подход в менеджменте и его влияние на стратегический процесс.

Необходимо согласиться с Г. Минцбергом в том, что для обобщения различных взглядов на стратегию в общую стройную концепцию, учитывающую воззрения сторонников разных школ, следует решить нижеследующие проблемы.

1. Проблема сложности, то есть наличия большого количества разнообразных факторов, составляющих внутреннюю и внешнюю среду, которые требуют разнообразных ответных реакций организации на воздействия каждого из них. Однако усложнение стратегии приводит к снижению понимания ее сложности восприятия. При этом за сложными формулировками и установками может скрываться отсутствие смысла или намеренное искажение. Увеличению сложности способствует также излишняя детализация действий, необходимо осуществляемых при наступлении тех или иных событий.

2. Проблема интеграции (осуществимости). Компоненты стратегии должны быть связаны (взаимоувязаны) друг с другом, причем таким образом, чтобы не противоречить друг другу, то есть должна присутствовать система компонентов, что реализовать достаточно сложно.

3. Проблема новизны стратегии, то есть насколько уникальной и новой должна быть стратегия. Продолжаются дискуссии о том, бесконечно ли число доступных для организации стратегий или организация должна выбирать стратегию из определенного набора. Например, школа позиционирования настаивает на ограниченном наборе, а школы предприни-

мательства и культуры, наоборот, говорят о бесконечном творческом разнообразии.

4. Проблема контроля. Насколько вообще возможен процесс контроля выполнения стратегии? Какова необходимость в априорном контроле в противоположность апостериорному обучению? Эти вопросы касаются не только процесса, но и содержательной стороны стратегий как намеченных планов. Рассматривая стратегию, например, как процесс обучения, можно вообще поставить под сомнение возможность осуществлять контроль.

5. Проблема коллективного взаимодействия, другими словами – кто должен выступать в роли стратега? Крайние позиции по этому вопросу занимают школы дизайна и предпринимательства, полагающие, что стратег – это один человек, а также школы обучения, власти и культуры, которые рассматривают создание стратегии как процесс коллективный. Сторонники школ внешней среды, планирования, позиционирования и обучения считают, что стратегию формирует внешнее окружение. Таким образом, имеются различные мнения о том, является ли формирование стратегии индивидуальным, техническим, физиологическим или коллективным процессом и процесс ли это вообще...

6. Проблема изменений, то есть остается невыясненным до конца вопрос: как стратегии позволяют поддерживать равновесие и порядок, эффективность структуры, контроль, если одновременно в процессе их реализации им необходимо реформировать организационную структуру и адаптироваться, реагировать, быть новаторами и учиться? Существуют часто противоположные мнения. Например, с точки зрения школы конфигурации только трансформация способна обеспечить выживание компании. Школа конфигурации настаивает на периодических, но существенных коренных преобразованиях. Тот же характер изменений подразумевается в построениях школ дизайна и предпринимательства, в которых стратегия возникает как бы из ниоткуда. Школа планирования утверждает, что каждая компания способна сохранять стабильность и одновременно осуществлять преобразования, условием чего выступает определение основной линии поведения с помощью подробно разработанных стратегий-планов. Стремление к устойчивости и постоянству побуждает организации к разработке и реализации стратегий. С точки зрения школ внешнего окружения и культуры, а также некоторых сторонников когнитивной школы стратегии изменяются весьма редко (если перемены вообще возможны). По мнению приверженцев когнитивной и культурной школ, стратегии вообще отличаются жесткостью, внесение в них изменений проблематично. С другой стороны, школа обучения допускает преобразования в

форме постепенных приращений, по мере того как стратег, накапливая опыт, все глубже вникает в суть сложной ситуации (допуская в некоторых случаях резкие сдвиги как результат «озарений»). Фактически школа планирования также склонна признавать постепенные изменения, в то время как политическая школа власти (миковласти) говорит о разрозненных, постепенных, возникающих в результате конфликтов трансформациях.

7. Проблема источников трансформации, то есть на основе чего возникают новые стратегии? Если рассматривать понятие обучения не только в связи с одноименной школой, то каким образом учатся организации – в процессе деятельности (как говорит школа обучения), мышления (школа дизайна), программирования деятельности (школа планирования), анализа и оценки ситуации (школа позиционирования) или обсуждения проблем (школа власти)? По мнению же школы внешней среды, организации вообще не способны к обучению.

8. Проблема выбора, то есть наличия критериев и субъектов выбора стратегии. Особенно проблематично выглядит дискуссия о том, какие принципы должны использоваться для того, чтобы выработать подобные критерии. Что касается субъектов выбора, то школы значительно расходятся. Школы планирования и позиционирования допускают наличие специалистов-стратегов. Школа предпринимательства и некоторые другие школы рассматривают в роли стратега только руководителя компании.

9. Проблема мышления. Другими словами, насколько насущна необходимость в стратегическом мышлении? Какие уровни, формы и стили мышления приемлемы при формировании стратегии? Например, достаточно ли ограничиться логическим мышлением или необходимо подключать интуицию? Кроме этого, существует опасность, по мнению Г. Минцберга, того, что «интеллектуальные усилия ограничат способность и готовность к действиям». Эта проблема родственна проблеме контроля над стратегическим процессом. Имеется в виду, что, увлекаясь процессом формирования стратегии, организации начинают создавать стратегии ради стратегий.

Кроме перечисленных проблем, обозначенных Г. Минцбергом необходимо добавить к вышеприведенному списку следующие проблемы.

10. Проблема оценки эффективности стратегии. Стратегия только тогда имеет смысл, когда имеется экономический эффект от ее реализации. Точнее говоря, речь должна идти не только об эффективности, но о выполнении совокупности условий (критериев), которые можно объединить понятием *экономическая целесообразность*, подразумевающим не только экономическую эффективность, но и другие критерии.

11. Проблема осуществимости (реализуемости). Очевидно, что эффективность стратегии напрямую зависит от того, сможет или нет руководство организации использовать стратегию в текущей деятельности. Применимость стратегии – важнейший принцип стратегического управления.

12. Проблема трансформации, то есть использования стратегии в текущем планировании. Эта проблема является до настоящего времени весьма существенной, так как отсутствуют более или менее приемлемые методики использования стратегии в текущем планировании. Текущие (оперативные) планы включают в себя программы и бюджеты, и они по сути своей отличны от стратегии, которая не имеет жесткого временного периода, жестко зафиксированных количественных показателей и участников. Контроль над стратегической деятельностью также отличается от контроля над оперативным планом. В первом случае он основан на соответствии целям усиления конкурентоспособности, во втором – на соответствии показателей деятельности плановой прибыли. Наиболее популярной концепцией построения взаимосвязи между стратегическими и текущими показателями является уже ранее упоминавшаяся сбалансированная система показателей (ССП) Д. Нортон и Р. Каплан, но она не решает этой проблемы.

13. Проблема взаимосвязи стратегии и внутреннего потенциала, в том числе и управленческой структуры. Очевидно, что реализация стратегии напрямую зависит от возможностей (компетенций) организации. В большинстве случаев осуществить стратегию означает в первую очередь изменить внутренний потенциал, однако, как неоднократно отмечалось, это осуществить достаточно сложно, поскольку любые изменения в организации приводят к внутреннему сопротивлению, которое препятствует реализации стратегии.

На основании вышеизложенного возникает вопрос: как быть со множеством взглядов на стратегию и процесс ее формирования и реализации? Очевидно, что создание стратегии в любой организации предполагает использование различных, в том числе интеллектуальных и социальных, подходов, учет требований внешней среды, энергии лидерства и сил организации, выбор между постепенными и революционными изменениями и пр. Если предположить, что создание стратегии подразумевает комбинирование различных подходов разных школ, то, по образному выражению Г. Минцберга, необходимо «отправиться на кухню и приготовить свое блюдо под названием стратегия». Сопоставляя основные идеи всех десяти школ, можно увидеть их ошибки и достоинства, а категории каж-

дой школы следует использовать в качестве строительных блоков или, вернее, ингредиентов сложного «блюда» под названием *стратегия*.

Также Г. Минцберг отмечает: «...осознание перспективы никогда не дается легко. Формирование стратегии – сложная сфера, а десять – слишком большое число для человеческого сознания. Но что поделать, если формирование стратегии – это и оценочный дизайн, и интуитивное предвидение, и обучение; это и трансформация, и постоянство; оно может включать и индивидуальное познание, и социальные взаимодействия, сотрудничество и конфликт; оно должно содержать предварительный анализ, и последующее программирование, и промежуточные переговоры; и все эти аспекты являются реакциями на то, что мы называем требованиями внешней среды. Просто попробуйте не учесть один из них и посмотрите, что получится... В последние годы ученые в области стратегического менеджмента подобно мясникам крошат реальность так, как им удобно, по своему усмотрению используя одну часть стратегического процесса и пренебрегая остальными. Совсем как браконьеры, которые завладевают слоновьими бивнями, оставляя тушу гиенам». Очевидно, что приготовление «блюда» усложняется индивидуальностью стратега. Для кого-то стратегия означает индивидуальное познание, а не социальные взаимодействия (в малом бизнесе, например), некоторые представляют стратегию как хорошо продуманный план, а другие любят неожиданные, а возможно, и адаптивные варианты.

Реальная практика требует некоторых законченных форм, позволяющих использовать их для практического воплощения, как правило, усиления конкурентоспособности организации. В какой-то степени стратегия выступает одновременно и панацеей, и успокоительным «лекарством» для мятущихся и ищущих сознаний менеджеров, на которых лежит груз ответственности за будущее организации. Это будущее мыслится только в случае, как минимум, сохранения конкурентоспособности. Ради этих ответственных людей научные круги должны сделать ответственный шаг со своей стороны и предложить нечто похожее на законченную концепцию, возможную для практического воплощения. Подобные рассуждения дают необходимый импульс, по крайней мере, на время. С другой стороны, неудачи научного менеджмента случаются тогда, когда руководители воспринимают какую-либо точку зрения излишне серьезно и однобоко. Поэтому, как всегда, соизмеримость и равновесие в подходах должны стать залогом успешного стратегического процесса.

В любом случае стратегия должна затрагивать процесс инноваций, по сути, обуславливающих процесс изменений в организации и ее подразделениях. В рамках стратегии осуществляется несколько процессов изме-

нений, вызванных воздействием факторов внешней среды. Таким образом, формирование стратегии зависит от возможностей организации (ее потенциала) и сущности процесса изменений, определяемых стратегией.

Очевидно, что в силу различных взглядов составляющие стратегии могут различаться в зависимости от того, какой концепции формирования стратегии придерживаться. Определение стратегии как совокупности стратегических правил (о чем речь пойдет далее) в контексте рассмотренных выше школ можно рассматривать более широко, например включать в стратегию следующие составляющие:

1) наиболее существенные элементы политики, то есть правила, или директивы, определяющие границы действий организации. Например, «без одобрения корпорации запрещено предпринимать действия, временной горизонт которых превышает три года»;

2) последовательность реализации основных стратегических правил, направленных на достижение поставленных целей и не выходящих за пределы избранной политики. В этой связи оправдано применение военной терминологии, например «сначала проводим разведку боем и вынуждаем противника рассредоточить свои «войска», затем, «сконцентрировав основные силы, атакуем выбранные цели и добиваемся подавляющего превосходства на избранном плацдарме», далее, «используя этот плацдарм, осуществляем перегруппировку таким образом, чтобы добиться доминирования уже на более широком поле рынка». Однако военные термины хороши только как более или менее удачный пример. Понимаются под ними, естественно, совершенно другие действия. Например, военное наступление означает продвижение войск на противника, в стратегическом планировании под наступлением понимается создание конкурентных преимуществ, посредством которых «захватывается» или «расширяется» доля рынка фирмы, и тем самым оказывается «давление» на конкурентов; под плацдармом понимается сегмент рынка, перегруппировка – изменение конкурентного преимущества, а доминирование означает создание наиболее сильных конкурентных преимуществ;

3) субстратегии. Как у военных существует множество видов (эшелонов) стратегии (общая, региональная, полевая, стратегия пехоты и применения артиллерии), так и в любой другой сложной организации должна быть иерархия взаимосвязанных и поддерживающих друг друга субстратегий. Каждая из них должна быть согласована со стратегиями более высокого уровня. И хотя по понятным причинам задача достижения полной согласованности всех главных стратегий большой организации между собой явно превосходит человеческие силы любого руководителя, все же важно, чтобы в каждой хорошо выстроенной стратегии была предусмот-



рена систематическая проверка всех ее компонентов на предмет взаимной согласованности.

Несмотря на значительное количество научных изданий в области стратегического менеджмента и стратегического планирования, определения стратегий, встречаемые там, так или иначе согласуются с вышеприведенными определениями стратегии. Поэтому, обобщая вышесказанное, можно сделать следующее заключение о том, что понимание стратегии промышленного предприятия должно заключаться в представлении ее как совокупности правил (принципов) принятия управленческих решений, то есть своего рода «инструкции» для высшего звена управления, в которой императивно (в повелительном наклонении) будут изложены правила (критерии, принципы) принятия управленческих решений.

Правила принятия управленческих решений по сути своей являются критериями принятия решений, так как управляющий из всех возможных вариантов решений выберет тот, который наилучшим образом соответствует стратегии, то есть критериям принятия решений (стратегическим правилам). Например, если в стратегии изложены правила достижения в будущем снижения затрат, то на предложение отдела маркетинга об увеличении рекламного бюджета вышестоящий управляющий даст отрицательный ответ.

Поскольку основным условием долгосрочного будущего выживания промышленного предприятия являются конкурентные преимущества, то и стратегические правила будут касаться подходов формирования новых или удержания существующих конкурентных преимуществ, то есть необходимо рассматривать стратегию как набор правил (критериев) создания конкурентных преимуществ. По существу, эти стратегические правила принятия решений позволят управляющему разработать текущие плановые показатели, разработать модель поведения в будущем, определить рыночную позицию, определить перспективу и сформировать последовательность действий, составляющих маневр для обхода конкурентов, то есть реализовать в стратегии весь спектр представлений о ней. Таким образом, стратегия является одновременно проактивной (направленной) и реактивной (адаптирующейся), а значит, состоит из критериев (правил), задающих направление и позволяющих адекватно и своевременно реагировать на изменения во внутренней и внешней среде. Кроме этого, стратегия должна предусмотреть возможности для реагирования на непредвиденные обстоятельства, а значит, осуществить незапланированные управленческие решения.

Для приведенного выше определения стратегии должны быть использованы **общие методологические принципы** ее формирования, ко-

торые можно разделить на две группы. Первая группа методологических принципов касается процесса планирования стратегии, а вторая – оценки экономической целесообразности выбранной стратегии. Данный подход к разделению методологических принципов связан с этапами процесса стратегического планирования, который схематично представлен на рис. 1.4. На первом этапе происходит процесс планирования альтернативных стратегий, на втором – выбор оптимальной стратегии и на последующем этапе – оценка экономической целесообразности выбранной стратегии, которую можно считать оптимальной для данных рыночных условий.

**Методологические принципы первой группы** включают в себя:

- принцип научности, то есть планирование стратегии должно основываться на положениях научного познания, учитывать требования экономических законов развития производства и использовать методы экономического исследования;
- принцип комплексности, то есть охват по возможности всех составляющих (элементов) и процессов предпринимательской деятельности организации в ходе планирования стратегии;
- принцип системности, то есть стратегия должна рассматриваться как система, состоящая из взаимосвязанных элементов;
- принцип объективности и точности, то есть использование в процессе планирования стратегии достоверной, проверенной информации, реально отражающей объективную реальность, а выводы должны производиться на точных расчетах и результатах;
- принцип действенности, то есть активное использование результатов планирования стратегии при принятии управленческого решения;
- принцип непротиворечивости, означающий, что стратегия не должна содержать противоречивых стратегических правил, то есть правил, которые дают возможность принять противоречивые управленческие решения;
- принцип простоты, который означает понятность и доступность формулирования стратегических правил, а также достаточно простую, без чрезмерной формализации модель построения стратегии;
- принцип полноты, который означает, что необходимо стремиться к тому, чтобы включить в стратегию ограниченное количество стратегических правил, представляющих, выражаясь математическим языком, «полную группу», то есть набор стратегических правил в стратегии должен быть минимальным, но при этом достаточным для принятия управленческого решения в будущем;
- принцип усиления конкурентоспособности, то есть стратегия должна содержать в себе такие стратегические правила, которые позволя-

ют обеспечить поддержку существующего конкурентного преимущества организации либо создание нового конкурентного преимущества;

- принцип стратегической обособленности. Данный принцип означает, что в стратегии организации отражаются только те стратегические правила, которые относятся к определенному подразделению, СЗХ организации;

- принцип достоверности, то есть информация, используемая при разработке стратегии, не должна содержать существенные ошибки и искажения. Поскольку нельзя на этапе планирования стратегии получить абсолютно полную и точную информацию, то допускается определенная погрешность в понимании текущих и будущих событий, уровень которой должен быть определен в стратегии;

- принцип последовательности (преемственности). Этот принцип означает, что принятые организацией методы формирования стратегии будут применяться и в будущем либо подвергаться последовательно трансформации таким образом, который зафиксирован в стратегии;

- принцип временной и пространственной определенности, то есть стратегические правила должны относиться к определенному временному периоду и подразделению;

- принцип согласованности, то есть стратегия должна предлагать адекватную реакцию на изменения во внешней среде;

- принцип объективности. Согласно этому принципу использование стратегических правил возможно только в том случае, если имеет место ситуация, предусмотренная в стратегии и касающаяся использования этих правил;

- принцип периодичности, означающий то, что стратегические правила в стратегии пересматриваются через определенные отрезки времени: месяц, год и т.д.;

- принцип непрерывной деятельности. Этот принцип означает, что предприятие будет продолжать свою деятельность в обозримой перспективе и сможет реализовать свою стратегию в будущем;

- принцип доступности, то есть возможность для всех заинтересованных работников организации ознакомиться с содержанием стратегии;

- принцип последовательности, то есть стратегия не должна содержать противоречивых целей;

- принцип достижения определенного уровня гибкости стратегии (эффективного использования ресурсов в альтернативных направлениях);

- принцип ограничения, означающий включение в стратегию не всех возможных правил принятий решений в будущем, но только тех, ко-

торые касаются усиления будущей конкурентоспособности предприятия, то есть его будущих конкурентных преимуществ;

- принцип интенсивности, означающий, что в будущем необходимо в зависимости от уровня нестабильности внешней среды, определять в стратегии интенсивность создания конкурентных преимуществ (агрессивность стратегии). Таким образом, уровень нестабильности внешней среды будет определять интенсивность создания новых конкурентных преимуществ или, говоря в других терминах, влиять на уровень агрессивности стратегии, то есть ее «наступательный» или «оборонительный» характер.

**Методологические принципы второй группы** (принципы экономической целесообразности стратегии) включают в себя:

- принцип эффективности, то есть наличия положительного экономического эффекта в результате осуществления стратегии. Наличие чистой (нераспределенной) прибыли может не означать получение экономического эффекта, поэтому следующие два принципа является всего лишь следствием эффективной стратегии;

- принцип прибыльности (рентабельности). Данный принцип означает, что стратегия должна обеспечить получение чистой (нераспределенной) прибыли;

- принцип окупаемости, то есть возмещение (компенсация) стратегических затрат (как единовременных, так и текущих), то есть затрат, связанных с реализацией стратегии, за счет дополнительной чистой прибыли от использования стратегии и амортизации (по существу, выполнение принципа эффективности означает и автоматическое выполнение принципа окупаемости);

- принцип осуществимости (реализуемости). Данный принцип означает наличие достаточных ресурсов (в том числе и денежных) для реализации стратегии (финансовой реализуемости);

- принцип соответствия подразумевает приведение в соответствие с разработанной стратегией потенциала (возможностей) организации;

- принцип достижения приемлемого уровня риска, то есть наступление рискованных событий в будущем не должно приводить к существенному снижению эффективности и реализуемости стратегии;

- принцип удовлетворительности финансового состояния.

Вышеприведенные методологические принципы позволяют:

- 1) снизить неопределенность будущего;
- 2) выбрать и обосновать будущие конкурентные преимущества и тем самым сосредоточить внимание на определенных направлениях и возможностях;

3) оптимизировать для преодоления неожиданных событий традиционные принципы и опыт организации, не соответствующие задачам по использованию новых возможностей, и тем самым обеспечить предотвращение опасностей, связанных с конфликтами, переориентацией мышления управляющих, неритмичной и неэффективной работой;

4) обеспечить единой стратегией всех управляющих для того, чтобы различные подразделения избежали принятия разнородных, противоречивых и, как следствие, неэффективных решений, и таким образом обеспечить сбалансированность действий всех подразделений при реагировании на изменения во внешней среде;

5) реагировать на возможные изменения во внешней среде не тогда, когда они уже произошли, а до момента их проявления, тем самым снижая возможные потери.

Исходя из предложенных принципов, можно выявить нижеследующие характеристики стратегии.

1. Создание стратегии оправдано при усилении нестабильности внешней среды и, как следствие, усложнении задач, которые должны решать управляющие, и позволяет сократить время на принятие решений.

2. Создание стратегии не приводит к немедленным действиям, так как она предназначена для будущего.

3. Возможность пересмотра стратегии, то есть ее периодическая корректировка при появлении новых возможностей или получении новой, более точной и полной информации.

4. Взаимосвязь стратегий приводит к тому, что, как правило, определенная стратегия рассматривается как часть стратегического плана (набора стратегий) фирмы.

5. Стратегии, разрабатываемые на определенном уровне управления, иерархически соподчинены стратегиям, сформированным на более высоком уровне управления.

6. Стратегия не является целью организации. Цель представляет собой результаты, которых пытается достичь предприятие, а стратегия – средство для достижения этой цели. Некоторые показатели деятельности (например, доля рынка) могут быть в определенный период времени целью фирмы, в другой – ее стратегией.

7. Стратегия охватывает все основные функциональные подразделения: снабжение, сбыт, основное производство, маркетинг, НИОКР и т.д.

8. Разработка стратегии – это дорогостоящий процесс как с точки зрения денежных, так и временных затрат.

9. Четкое описание стратегии во многом зависит от способностей управляющего или плановика. Из-за своей сложности она может быть из-

вестна только узкому кругу высших руководителей либо вообще не иметь никакой «официальной» формулировки и существовать «в общих чертах».

10. Существует значительный риск разработки неэффективной и нереализуемой стратегии.

11. Стратегии включают главным образом те стратегические правила, которые позволяют принимать управленческие решения в отношении создания новых или развития (поддержки) существующих конкурентных преимуществ. Это принципиальная особенность стратегии. В нее вносятся не все возможные правила относительно будущего, но только те, которые касаются усиления конкурентоспособности фирмы в будущем, то есть ее будущих конкурентных преимуществ.

12. Стратегия согласована в своих основных положениях, иначе такие противоречия скорее окажутся помехой для принятия правильного решения, чем принесут какую-то пользу. Уже отмечалось, что, с одной стороны, стратегия несет возможность усиления конкурентоспособности, а с другой – несет в себе большую опасность для организации. Создание хорошей стратегии является несомненным благом для будущего фирмы, ибо нельзя действовать эффективно, если нет четкого осмысленного понимания того, куда движется организация, и тем более, когда возрастает нестабильность внешней среды. Однако плохо разработанная стратегия приведет к конечному банкротству предприятия.

Необходимо обратить внимание на первое свойство. Если компания работает в условиях стабильного рынка, то есть если факторы внешней среды изменяются медленно, то и стратегия должна меняться медленно и постепенно. При этом сам процесс формирования стратегии может быть неформальным и внешне себя не обнаруживать, так как согласованность поведения и координация действий в организации достигаются в ходе обучения и постепенной адаптации к изменениям во внешней среде. Новые управляющие и работники располагают достаточным временем для ознакомления с особенностями внутренней и внешней среды. В процессе работы они приобретают необходимые знания и представления о стратегии предприятия. Например, нефтедобывающая компания, скорее всего, будет иметь стабильную стратегию действий на длительную перспективу. Когда же внешняя среда, технология или конкуренция изменяются, менеджеры способны адаптироваться к переменам, используя накопленные знания, опыт, прогнозы будущего, что вызывает постепенную «формализацию» стратегии. Чем больше нестабильность, тем больше необходимость в четко сформулированной стратегии, так как время на принятие решений ограничено. Однако при этом следует помнить, что формирование стратегии, то есть формализация ее на бумаге, – это достаточно за-

тратный процесс, поэтому ее создание должно быть экономически оправдано.

Однако возникает вопрос, насколько жизнеспособна четко сформулированная стратегия? Возможно ли при существующей организационной сложности, неопределенности информации и ограниченных знаниях человека формулирование некоей стратегии? Возможно, стратегия при необходимости должна быть адаптивной, несистематичной, неформальной. И. Ансофф при анализе результатов широкого исследования американской практики приобретений и слияний компаний выявил, что качественное и систематическое планирование стратегии приобретений приводит к гораздо более высоким финансовым результатам, чем поглощения, основывавшиеся на случае и адаптивном подходе. Данные результаты подтверждены в ходе строгой статистической обработки и показывают, что четко сформулированная стратегия способна повысить эффективность деятельности организации.

С сожалением можно констатировать, что провести подобный анализ использования стратегического планирования в нашей стране практически невозможно. Дело не в объеме статистических работ и сложности их осуществления. Практика свидетельствует не только об отсутствии стратегического планирования как формальной процедуры на большинстве предприятий, но и об отсутствии элементарных знаний в этой области, а также зачастую и понимания необходимости формирования стратегии. В настоящее время следует говорить не о сложности внедрения стратегического планирования в практику отечественных предприятий, а об элементарном «стратегическом» просвещении, усвоении теоретических знаний. Постсоветский период характеризуется сокращением экономической, в том числе плановой, работы на многих предприятиях. На большинстве из них многогранная и сложная экономическая работа, как правило, экономических (планово-экономических) отделов сокращена до минимума и связана с вопросами внутренней логистики и калькулированием себестоимости. Часто управление экономикой предприятия концентрируется в бухгалтерии.

### **Стратегия как экономико-управленческая категория**

Как уже отмечалось, основной проблемой в создании целостной научной концепции стратегического планирования является отсутствие четкого понимания его важнейшего понятия – стратегии. Ранее приводились различные определения стратегии, однако дать исчерпывающее определение стратегии достаточно непросто, поскольку это сложное понятие, включающее в себя много значений, тем не менее это определение должно

стать основой, опираясь на которую можно строить теорию стратегического планирования.

Разнообразие и сложность интерпретации термина *стратегия* обусловлено тем, что стратегия должна пониматься в первую очередь как научная категория, которая может принимать различные формы практического воплощения, в научной литературе также называемые стратегией. Другими словами, исследование этого понятия и его сущности должно базироваться на его представлении как научной категории, и в этом случае можно рассматривать приведенные выше определения как практические формы воплощения категории *стратегия*. К одной из таких форм практического воплощения категории *стратегия* является определение стратегии как совокупности правил принятия управленческих решений в будущем.

Рассматривая стратегию как научную категорию, необходимо в первую очередь представлять ее одновременно как управленческую и как экономическую категорию. Понимание стратегии как экономико-управленческой категории позволяет обобщить и примерить между собой различные определения стратегии.

Как известно, система научных категорий является совокупностью наиболее общих, фундаментальных понятий, играющих роль форм и устойчивых организующих принципов научного мышления, например таких, как бытие, время, пространство, изменение, детерминизм, рациональность, ценность, истина, убеждение, знание и т.д. Категории отражают понятия предельной общности. Категории – наиболее общие и фундаментальные понятия, отражающие существенные, всеобщие свойства и отношения явлений действительности и познания. Это в полной мере может быть отнесено и к стратегии, так как стратегия – это достаточно абстрактное понятие. В какой-то степени мы можем образно сравнить ее с вектором, который задается координатами (компонентами) и определяет направление. Стратегия задает определенное направление развития фирмы, но такое направление дополняется «компонентами», по которым можно судить о содержании стратегии. Таким образом, «предельность» в обобщении понятия стратегии касается как направления, которое необходимо выбрать обязательно, неизбежно и неотвратно, так и значений экономических показателей, методов и т.д., необходимых для принятия управленческих решений.

Стратегия как экономико-управленческая категория должна выражать специфические отношения, связанные с принятием управленческого решения на основе экономических показателей, программ и т.д. Специфичность отношений, которые выражает категория, – не единственный



признак для выделения научной категории. Категория фокусирует многообразные частные специфические явления экономической жизни в общие. Категория вбирает в себя наиболее существенное и типичное, характерное и главное, отбрасывая частные, иногда исключительные, временные, неустойчивые формы проявления категории. Кроме того, фундаментальность, объективность, всеобщность – неотъемлемые атрибуты категоричности. Соблюдение этих признаков для выделения категории обуславливает то, что она выступает не иначе как абстракция. Это означает, что категория – абстрактное понятие, обобщающее специфику содержания многого через выделение в этой специфике главного и наиболее существенного. Другими словами, стратегия как экономико-управленческая категория – это абстракция, теоретическое обобщение объективной реальности, которая позволяет выделить наиболее существенное в природе многообразных, но однотипных экономических явлений.

Можно обозначить следующие принципы создания категорий, которые в полной мере отнести к категории *стратегия*: [6]:

- принцип множественности форм проявления. Каждая экономическая категория не просто функционирует в экономике, а обладает множественностью форм проявления своей сущности. Эта множественность носит характер принципиальной, то есть закономерной и всеобщей;
- принцип неизменности экономической природы категории. В соответствии с этим принципом экономическая категория, порожденная основами экономической системы, не меняет свою природу;
- принцип модификации конкретных форм проявления категории в реальных и изменчивых обстоятельствах экономического развития. При этом меняется не экономическая или управленческая природа категории, а конкретное наполнение ее содержания. Происходит это через трансформацию форм проявления категорий;
- принцип постоянства противоречий в действии категорий. Совокупность категорий и их взаимодействие не означает постоянства пропорциональности в их воздействии на экономику и управление любого уровня. Это означает, что нет автоматизма в действии экономических категорий;
- принцип исключительности и дублирования функциональной активности категории выражает одновременно существующую в экономике и управлении прерогативу данной категории в конкретной области ее функционирования и наличие в этой же области сходного действия других категорий.

Необходимо отметить, что попытки дать определение категориям, оставаясь только в рамках частной научной теории или даже в рамках на-

учной дисциплины (например, стратегического планирования), не могут иметь успеха. Причины следующие. Во-первых, в экономике и управлении не существует абсолютных исходных понятий, которые могли бы стать некой первоосновой, опираясь на которые мы могли бы дать абсолютно точное определение экономических или управленческих понятий и категорий. В математике, например в геометрии, мы можем ввести систему аксиом и строить на них определенную теорию. Экономика – это прикладная наука, и в ней аксиоматические основы принципиально невозможны. Попытки подобной аксиоматизации могут привести к догматизму и застою в развитии наших представлений. Во-вторых, мы не знаем и не можем знать абсолютно все без исключения свойства определяемого понятия. Благодаря этой причине любое определение экономической или управленческой категории будет иметь неопределенность, своеобразную «степень свободы». Это позволяет постоянно уточнять определения и наполнять их содержание новыми признаками и свойствами. Указанная степень свободы не позволяет нам давать не только однозначное определение научных категорий, но и давать нам однозначное объяснение явлений, вскрывать сущность явлений и т.д.

Стратегия как экономико-управленческая категория представляет собой систему экономических и управленческих отношений, которые в совокупности создают систему критериев принятия управленческих решений в будущих нестабильных условиях функционирования промышленного предприятия. В качестве таких критериев могут выступать, например, плановые экономические показатели, процедуры взаимодействия с покупателями и поставщиками, методы конкурентной борьбы и т.д. Из такого понимания категории *стратегия* естественным образом вытекает ее экономическая и управленческая сущность.

Поскольку данная категория имеет и экономическую и управленческую составляющую, затрагивает два аспекта общественных отношений: экономических и управленческих, то это является причиной многочисленных вариаций в толковании стратегии. Это многогранное понятие каждый рассматривает с разных сторон. Чтобы дать комплексное представление о стратегии, необходимо поднять ее до уровня категории, которая вбирает в себя и управленческий и экономический аспект.

Если рассматривать только **экономическую** составляющую категории *стратегия*, то в этом случае мы можем претендовать на понимание всей объективной реальности, которую может создать стратег в процессе разработки стратегии и касающуюся, как правило, экономических показателей, явлений, процессов, характеризующих будущую экономическую деятельность промышленного предприятия. Стратегия с экономической

точки зрения может рассматриваться как совокупность тех критериев, которые регламентируют экономические отношения, связанные с долгосрочным планированием сохранения или усиления конкурентоспособности предприятия и, как следствие, увеличением ее экономического эффекта. Очевидно, что в таком определении стратегия как экономическая категория вбирает в себя другие экономические категории, такие как капитал, стоимость, прибыль и пр.

Рассматривая **управленческий** аспект категории *стратегии*, мы видим совокупность критериев, которые регламентируют управленческие отношения в целях их оптимизации. По сути, управленческая составляющая стратегии представляет собой совокупность тех критериев, которые регламентируют управленческие отношения, позволяющие сформировать правила принятия оптимальных управленческих решений в будущем. Другими словами, управленческие отношения, регламентируемые стратегией, связаны с обоснованием, формированием в сознании менеджера и принятием управленческого решения. Критерии принятия управленческих решений приобретают статус стратегических, то есть формирующих стратегию, если эти решения не имеют текущего краткосрочного характера и связаны с обеспечением или усилением конкурентоспособности. Такие отношения относятся к будущему, к будущим решениям и соответствующим будущим результатам, в том числе и финансовым.

Таким образом, в стратегии отражается через абстракцию многообразие экономических и управленческих отношений. При этом следует подчеркнуть, что речь идет не обо всех отношениях, но только тех, которые имеют долгосрочный характер и связаны с принятием долгосрочных решений либо решений, принимаемых в будущем, направленных на сохранение или усиление конкурентоспособности и получение экономического эффекта. Одновременное сохранение или усиление конкурентоспособности и получение экономического эффекта можно назвать эффективной конкурентоспособностью. Главным отличием отношений, объединяемых категорией *стратегия*, является их направленность на повышение конкурентоспособности, поэтому они затрагивают значительную часть отношений на промышленном предприятии. Другими словами, рассматривая стратегию как одновременно и экономическую и управленческую категорию, можно отметить, что она регламентирует только специфическую часть экономических и управленческих отношений, которые в совокупности составляют **стратегические отношения**.

Очевидно, что стратегические отношения, предусматривающие принятие управленческих долгосрочных решений, касаются отношений денежных (движение стоимости в денежной форме), финансовых и кредит-

ных как специфических частей денежных отношений получения прибавочной стоимости. Поэтому можно говорить о том, что категория *стратегия* связана с другими категориями, такими как деньги, финансы, кредит, прибыль, финансовые ресурсы, бюджет, стоимость и пр. Тем не менее стратегия – это не стоимостная категория, поскольку в данном случае речь не идет о движении стоимости в денежной или иной форме. Сущность стратегии как категории выражается через особенности функционирования стратегических отношений, которые регламентирует стратегия.

Можно сделать вывод о том, что стратегическое планирование исследует специфический вид общественных отношений, объединяемых понятием *стратегические отношения*, которые на уровне промышленных предприятий определяют наиболее рациональные способы формирования стратегических правил (критериев), использование которых приведет к эффективной конкурентоспособности. Эти отношения связаны с наиболее рациональным управлением, позволяющим оптимизировать величину получаемых доходов, расходуемых дефицитных ресурсов, прибыли (финансового результата) в длительной перспективе и т.д. Они носят прогнозный, вероятностный характер для промышленного предприятия, поэтому их значения не могут быть точно определены тем, кто принимает решения. Это требует применения самых разнообразных методов достоверного определения их последствий и снижения различных рисков, влияющих на доходы, расходы, финансовый результат, а также экономический эффект.

Стратегические отношения имеют ряд сущностных признаков:

- эти отношения связаны с принятием управленческого решения;
- эти отношения вызваны фактом существования предприятия и регламентированы его внутренними документами;
- эти отношения связаны с рациональным управлением процессами поступления доходов, осуществления расходов, получением финансового результата и экономического эффекта;
- эти отношения предполагают усиление конкурентоспособности предприятия в будущем;
- эти отношения связаны с регламентированием конкурентной позиции организации (с учетом имеющихся или будущих конкурентных преимуществ).

Следует при этом помнить, что сущность стратегии как категории более существенна, чем набор практических форм проявления содержания стратегии. Поэтому трактовку категории стратегии сводят к перечислению тех или иных регламентов регулирования отношений на предприятии, поскольку эти отношения часто изменчивы, непостоянны; масштабы, время

и роль их проявления на предприятии нередко зависят от случайных факторов: наличия и формулировок в законах, политики и пр. Таким образом, сущность категории стратегии фиксируется в ее определениях, но она не тождественна даже самому лучшему определению форм существования стратегии.

Отсюда можно сделать вывод о том, что сущность категории *стратегия* не тождественна содержанию стратегии. Сущность категории методологически не должна покрывать все многообразие критериев и отношений, связанных с принятием управленческих решений в будущем. При этом представления о сущности категории не должны и не могут полностью совпадать со всеми без исключения применяемыми формами ее практической реализации. Это представляет собой базовую закономерность научной методологии исследования сущности стратегии как категории.

Необходимо подчеркнуть, что сущность категории *стратегия* не зависит от степени удачности или неудачности приведенных формулировок, которые впоследствии часто оказываются временными. Сущность категории *стратегия*, ее управленческая и экономическая природа должны быть свободны от субъективизма. При этом, как уже отмечалось, практические формы проявления категории стратегии разнообразны. Можно сказать, что наличие специфических отношений на предприятии недостаточно для их взаимосвязи со стратегией. Такие отношения могут быть связаны с практическими формами проявления стратегии, но не с сущностью этой категории. Другими словами, содержание категории *стратегия промышленного предприятия* гораздо богаче трактовки сущности категории стратегии и в этом состоит проблема понимания сущности категории *стратегия на предприятии*. Суть проблемы – в попытке объединить повседневную видимость явлений с фундаментальной теорией, которая должна отражать эту видимость. Это невыполнимая задача, когда общее и наиболее существенное не может отразить всего многообразия стратегической практики. В основе наших представлений о сущности категории *стратегия* на микроуровне (уровне предприятий) должны лежать фундаментальные предоставления о принятии управленческих решений. Поэтому категория *стратегия* не сводима к трем-четырем формам управленческих инструкций и отчетности и изменениям в группировке, порядке отражения, наименовании отдельных показателей и пр. Также не влияют на сущность стратегии способы названия тех или иных решений. Мы можем как угодно трактовать стратегию, конструируя ее виды и «новое» содержание, но стратегия как категория со своими функциями остается стратегией.

### **Функции категории стратегия**

Функции категории есть формы существования категории. Все категории выполняют свое объективное предназначение через принцип функции, то есть содержание категории раскрывается через выполняемые ею функции, которые непосредственно выражают сущность явления и определяют роль категории, которая ее осуществляет.

Таким образом, стратегия как категория имеет свою специфику, которая выражается в выполняемых ею функциях:

- формирование условий принятия управленческого решения в будущем;
- использование в процессе формирования текущих (оперативных) планов;
- снижение будущей нестабильности;
- использование будущих возможностей (снижение воздействия угроз) для увеличения (не сокращения) финансового результата и усиления конкурентоспособности;
- сокращение времени на принятие управленческих решений;
- возможность использования обобщенной и неточной информации до момента получения новой более точной и полной информации;
- приведение к согласованной работе всех функциональных подразделений предприятия;
- обеспечение инновационного развития предприятия (чем выше иерархически расположена стратегия, тем она более является инновационной);
- оптимальное распределение ограниченных ресурсов.

Последняя функция связана с распределением ресурсов в процессе управления. Это означает, что выразитель природы стратегии – функция распределения ресурсов, которая связана с категорией финансы, а значит, есть функция по сути своей воспроизводственная. Поэтому эффективность управления зависит из эффективности распределения, которая выступает как эффективность воспроизводства.

Также к выше приведенному перечню функций можно добавить общие функции, к которым относятся:

- функция саморегулирования производства, предполагающая согласование производства и потребления в ассортиментной структуре, а также поддержание сбалансированности спроса и предложения по объему и цене;
- стимулирующая функция, которая состоит в побуждении производителей к созданию новой продукции с наименьшими издержками и максимальной ценой, что обеспечит получение положительного

финансового результата и как следствие, положительного экономического эффекта;

- регулирующая функция, которая предполагает обеспечение определенной пропорциональности (сбалансированности) в использовании ограниченных ресурсов;
- функция экономичности, которая предполагает сокращение затрат до оптимального уровня;
- функция диверсификации хозяйственной деятельности, которая состоит в освоении новых видов деятельности и ликвидации неэффективных производств.

Из перечисленных функций можно сделать вывод о том, что в целом стратегия предприятий функционирует под влиянием трех своих имманентно присущих характеристик: прибыльность (рентабельность), эффективность и затратность. Величина затрат влияет на получение положительного финансового результата, который, как правило, выражается в чистой прибыли. Получение чистой прибыли обуславливает существование промышленного предприятия, но не всегда приводит к эффективности в долгосрочной перспективе. При этом эффективность коммерческих структур достигается не иначе как на основе, в ходе и в результате процессов реализации эффективной стратегии.

### **Категорийные понятия и процессы, вытекающие из категории стратегия**

Категорийные процессы и понятия представляют собой такие процессы и понятия, которые на достаточно высоком уровне обобщения раскрывают сущность категории. Это относится и к категории «стратегия». Уровень обобщения может быть разный. Один, высокий – категорийный. Другие, более низкие – некатегорийные. Все что не входит в категорийный уровень обобщения относится к некатегорийным процессам и понятиям в области стратегии. Некатегорийные процессы и понятия также важны для выявления специфики стратегических отношений, как и категорийные. Из-за своего более высокого статуса категорийный уровень поглощает некатегорийный и поэтому выступает одной из важных основ теории стратегического планирования. Таким образом, можно сказать, что стратегическое планирование, – это наука о стратегии и ее категорийных и некатегорийных формах проявления.

Проблема определения сущности категории стратегии может быть представлена как проблема вычленения объективного из совокупности управленческих и экономических (в совокупности определяемых как

стратегических) отношений, а также соответствующих им потоков денежных, финансовых, кредитных и других ресурсов.

Таким образом, категория связана с объективной составляющей экономических процессов, но сущность ее проявляется в том, что она выражает определенные отношения, связанные с этими процессами. В стратегических отношениях, связанных с экономическими и управленческими процессами есть такие, которые не выражают сущности категории стратегия. Например, процессы текущего планирования. Эти отношения экономические, но они не имеют отношения к содержанию категории стратегия, так как носят краткосрочный характер.

По существу, некатегорийные процессы это те формы существования стратегии на предприятии, которые могут быть такими как они реально существуют в экономической и управленческой практике, а могут быть в рамках той же практики несколько иными. Например, принятие управленческого решения в русле текущей (обыденной) деятельности относительно величины затрат, включаемых в себестоимость, и их количественного определения, не может рассматриваться как категорийный процесс. Этот процесс можно считать некатегорийным и с той точки зрения, что он является результатом волеизъявления, субъективного наложения финансовой и учетной практики на объективный процесс принятия текущего решения. Другими словами, к категорийным относятся управленческие процессы, которые не затрагивают текущие процессы управления организацией. К некатегорийным экономическим процессам, не отражающим сущность категории стратегия, могут быть также отнесены: определение источников текущего финансирования деятельности; определение конкретных параметров основных и операционных бюджетов, их составление, рассмотрение, утверждение; исчисление и конкретные размеры отдельных налогов; политика текущего премирования персонала и т.п. С другой стороны, некатегорийный с точки зрения категории стратегия управленческий процесс формирования решения относительно себестоимости продукции, работ, услуг не может быть устранен. Однако, процесс принятия управленческого решения в отношении будущей себестоимости, уровень которой будет определять наличие или отсутствие конкурентного преимущества предприятия в будущем, будет являться категорийным процессом.

Здесь важно иметь объективные критерии, которые можно использовать для правильного разделения на категорийный и некатегорийный уровень. Такие критерии вытекают из сущности процесса формирования стратегии. Однако, категория процессом не является. Получается, что зачастую через процессы, которые не выступают категориями, мы опреде-



ляем сущность категории. Процессы могут влиять на изменение трактовки содержания категории, но непосредственно не составляют ее сущность. Поэтому нельзя, например, определить стратегию как процесс управления стратегией, или процесс реализации стратегии. Не категории определяются через процессы, а сущность, природа процессов – через категории. Категорийный процесс с высокой степенью абстракции обобщает, фиксирует и отражает главное или непреходящее в формах существования конкретных стратегических процессов. Он конкретизируется через некатегорийное содержание части управленческих процессов и, как правило, не проявляется в стратегии вне этих процессов.

Поэтому можно выделить определенные критерии для отнесения процессов к категорийным. В качестве таких критериев выступают достаточно жесткие признаки, которым должны удовлетворять категорийные процессы. Отличительными признаками категорийного стратегического процесса выступают:

- объективность или вмененность существования стратегического процесса наличием стратегических отношений;
- долгосрочная перспектива осуществления стратегического процесса;
- высокий уровень абстракции обобщения как стратегических параметров, так и результатов реализации стратегии;
- прямая связь или производность от признаваемой сущности стратегической категории;
- наличие в рамках категорийного процесса множественности форм проявления.

Указанные признаки необходимы и достаточны для признания стратегического процесса категорийным. Отсутствие хотя бы одного из них свидетельствует о некатегорийности процесса.

Из категории стратегия следуют другие более частные категории, такие, например, как стратегический потенциал, стратегическая задача, стратегическая цель и т.д. Такие стратегические категории проявляются не только через категорийные процессы в области экономико-управленческих отношений, но и через отклонения от них. Любая стратегическая категория отражает в себе наиболее существенные и типичные моменты функционирования стратегии в данной конкретной области стратегических отношений. Таким образом, существование стратегической категории в практике стратегических отношений отличается от ее категорийной трактовки на величину некатегорийного наполнения конкретного решения по поводу той или иной сделки, конкретного денежного потока, конкретного формирования, распределения и использования финан-

совых и других ресурсов и т.д. Так, стратегии конкуренции в матрице Портера являются ярким примером некатегорийной трактовки стратегии.

Существенной проблемой теории и практики стратегического планирования выступает проявляющееся отсутствие должного учета категорийных процессов в теории и практике организации стратегических отношений. Стратегическое планирование стоит по сути, как и 10-20 лет тому назад, перед необходимостью разрешения сложной задачи поиска теоретических и практически приемлемых форм категорийного воплощения (определения и внедрения в практику) категории стратегии, так вытекающих из нее категорийных понятий и процессов на промышленном предприятии.

### **Математическая модель стратегии**

Моделирование, как уже отмечалось, является распространенным методом исследования. Интерпретируя стратегию как совокупности критериев принятия управленческих решений в будущем, можно построить ее математическую модель.

Стратегический план (совокупность формируемый в организации стратегий) может осуществляться в разных условиях, или другими словами, сценариях, под которыми понимает всю совокупность производственных характеристик и условий внешней среды, влияющих на реализацию стратегического плана.

Рассмотрим некоторое счетное множество  $C = \{c_1, \dots, c_n\}$  состояний внешней среды (сценариев). В будущем может осуществиться только один из возможных сценариев. В условиях частичной неопределенности каждому сценарию  $c_i$  можно поставить в соответствие вероятность его реализации, которое составляет число  $q_i \in [0, 1]$ .

При этом в модели стратегии допускается использование не субъективных вероятностей, определяемых для отдельных сценариев, а некоторых обобщенных весов  $\pi_i$ . В этом случае не требуется оценка вероятностей, и каждому сценарию приписывается вес в соответствии с представлением об их значимости. Такой подход позволяет избавиться от ограничений вероятностной интерпретации и оценивать вес, например, в баллах. Как частный случай, веса могут быть равны вероятностям – статистическим или субъективным.

Рассмотрим множество альтернативных стратегий  $\mathcal{S}$ , которые представляют собой альтернативные наборы стратегических критериев (правил), по которым принимаются стратегические решения. Из этого множества может производиться выбор любого набора (совокупности) стратеги-

ческих критериев (альтернативы). Отдельные альтернативы из этого множества будут обозначаться заглавными буквами, например  $A, B, C, \dots$ .

Альтернативы в предлагаемой модели рассматриваются как стратегические критерии выбора управленческих решений, составляющих стратегию. Таким образом, выбор альтернативы означает выбор тех критериев, которые будут зафиксированы в стратегии. Поскольку основным результатом реализации стратегии является экономический эффект, то в качестве результата он может рассматриваться чаще всего. Помимо экономического эффекта в качестве результата стратегии может рассматриваться другие показатели, например, финансовый результат (прибыль) от реализации стратегии.

Совокупность (набор) значений критерия в авторской модели представляется в виде вектора критериев принятия управленческих решений

$$S = (s_1, \dots, s_n), \quad (1)$$

где  $s_1, \dots, s_n$  — значения стратегического критерия, на основании которого принимаются управленческие (стратегические) решения при наступлении  $j$ -го сценария ( $j = 1, 2, \dots, n$ ).

Таким образом, стратегия представляется в виде совокупности векторов  $S_1, S_2, \dots, S_m$ , которые можно объединить в виде матрицы  $S_1 = \|s_{ij}\|$ .

$$S_1 = \begin{pmatrix} & C_1 & C_2 & \dots & C_n \\ S_1 & s_{11} & s_{12} & \dots & s_{1n} \\ S_2 & s_{21} & s_{22} & \dots & s_{2n} \\ \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\ S_m & s_{m1} & s_{m2} & \dots & s_{mn} \end{pmatrix}.$$

Если предположить, что имеются одни и те же набор критериев, составляющие альтернативные стратегии, то векторное представление альтернативной стратегии будет иметь вид:

$$A = (s, h, g, \dots),$$

где  $s, h, g, \dots$  — альтернативные стратегические критерии, на основании которого принимаются управленческие решения при наступлении  $j$ -го сценария будущего ( $j = 1, 2, \dots, n$ ).

Соответственно, стратегический портфель будет представлен в виде матрицы  $S_2$ :

$$S_2 = \left( \begin{array}{c|cccc} & C_1 & C_2 & C_3 & \dots \\ \hline S_1 & s_{11} & h_{12} & g_{13} & \dots \\ S_2 & s_{21} & h_{22} & g_{23} & \dots \\ \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\ S_m & s_{m1} & h_{m2} & g_{m3} & \dots \end{array} \right).$$

Если известен экономический эффект от реализации альтернативных стратегий при наступлении различных сценариев, то можно сформировать матрицу эффектов  $\mathfrak{E} = ||e_{ij}||$ :

$$\mathfrak{E} = \left( \begin{array}{c|cccc} & C_1 & C_2 & \dots & C_n \\ \hline S_1 & e_{11} & e_{12} & \dots & e_{1m} \\ S_2 & e_{21} & e_{22} & \dots & e_{2m} \\ \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\ S_m & e_{m1} & e_{m2} & \dots & e_{mn} \end{array} \right).$$

Таким образом, на множестве альтернатив  $\mathfrak{A}$ , приводящих к получению экономического эффекта, можно задать отношение предпочтения  $>$  для этих решений как бинарное отношение, то есть отношение на парах элементов (альтернатив) из  $\mathfrak{A}$ . Запись  $A > B$  означает, что « $A$  предпочтительнее  $B$ ».

Такое математическое представление набора альтернативных стратегий позволяет использовать модель стратегических игр для выбора оптимальной стратегии. В модели стратегических игр матрица  $\mathfrak{E}$  может рассматриваться как платежная. В этом случае для выбора оптимальной стратегии используются критерии максимакса, Вальда, Сэвиджа и др.

Так как использование того или иного стратегического критерия зависит от сценария будущего, то в условиях частичной неопределенности (когда известны вероятности наступления сценариев) математическая модель стратегии от одного стратегического критерия представляет собой закон распределения стратегических критериев как случайной величины. Поскольку экономический эффект каждой стратегии представляет собой случайную величину с заданным дискретным законом распределения, то также можно исчислить среднеквадратическое отклонение, представляющую собой «вероятностную» количественную характеристику риска. Со-

вокупность среднеквадратических отклонений также являет вектор  $\sigma = [\sigma_1, \sigma_2, \dots, \sigma_m]$ .

Таким образом, если известны матрицы  $\mathfrak{Z}$ , а также вектор вероятностей наступления сценариев  $p = (p_1, p_2, \dots, p_n)$ , то легко рассчитать вектор математических ожиданий эффекта для каждой стратегии  $e = [e_1, e_2, \dots, e_m]$ ., перемножив матрицу  $\mathfrak{Z}$  на транспонированный вектор  $p$ :

$$e = \mathfrak{Z} \times p^T.$$

Построение матрицы  $\mathfrak{Z}$  позволяет на множестве альтернативных решений  $\mathfrak{Z}_2$ , приводящих к получению экономического эффекта, задать отношение предпочтения  $>$  для стратегий как бинарное отношение, то есть отношение на парах элементов (альтернатив) из некоторого множества  $\mathfrak{Z}_2$ . Запись  $S_1 > S_2$  означает, что « $S_1$  предпочтительнее  $S_2$ ».

Используя в качестве критерия выбора стратегии величину экономического эффекта, можно сформулировать правило выбора из подмножества альтернатив  $\mathfrak{N} \in \mathfrak{Z}_2 \quad \forall S \in \mathfrak{N}$ , которое формулируется как

$$V(S) \rightarrow \max.$$

В этом случае будем называть альтернативную стратегию  $A$  оптимальной в  $\mathfrak{N}$ , если для любой  $B \in \mathfrak{N}$  верно неравенство

$$V(A) > V(B),$$

где отношение  $>$  означает предпочтение стратегии  $A$  над стратегией  $B$ .

Можно отметить, что критерий выбора определяется с точностью до монотонного преобразования. Так, если  $U$  – некоторая строго возрастающая функция, то

$$V^* = U(V(A))$$

тоже будет критерием выбора стратегии.

### Классификация стратегий

В научной литературе существует большое разнообразие в классификации стратегий [1], [2], [4], [9], [22], [23], [29], [33], [34], [39], [54] и пр. Так, А.Т. Зуб и М.В. Локтионов рассматривает весь спектр стратегий в рамках единой экономической стратегии [23]. Она подразделяется на составляющие стратегии:

1. Стратегии, реализуемые во внешней сфере фирмы:
  - товарная стратегия;
  - стратегия ценообразования;

- стратегия взаимодействия фирмы с рынками производственных ресурсов;
  - стратегия поведения на рынках ценных бумаг;
  - стратегия снижения транзакционных издержек;
  - стратегия внешнеэкономической деятельности.
2. Стратегии, реализуемые во внутренней сфере фирмы:
- стратегия снижения производственных издержек;
  - стратегия инвестиционной деятельности;
  - стратегия стимулирования персонала.
3. Стратегия предотвращения банкротства.

Свою классификацию предлагают П.В. Забелин и Н.К. Моисеева [22], где они называют широкий класс стратегии стратегиями конкуренции. Наиболее распространенное деление стратегий по организационному уровню предлагается А. Томпсоном и А. Стриклендом [54] и И. Ансоффом [1]. В какой то степени такое же деление предлагает и П.В. Забелин и Н.К. Моисеева, правда, некоторые стратегии носят другие названия.

Автор не ставит задачей данной работы исследование всех классификационных оснований и классификаций стратегий в силу их большого разнообразия и как правило, слабого научного обоснования, особенно для российских изданий. Имеет целесообразность для дальнейшего исследования рассмотреть классификационное основание, связанное с организационным уровнем, на котором разрабатывается стратегия. Предпочтение для автора именно этого классификационного основания связано с тем, что оно лучше всего соответствует авторскому определению стратегии.

В зависимости от организационного уровня в диверсифицированной компании стратегии имеют четыре вида:

1. **Корпоративная** стратегия (И. Ансофф называет ее портфельной) – это стратегия для диверсифицированной компании в целом, которая охватывает все направления ее деятельности. Как правило, одна фирма осуществляет сразу несколько видов деятельности, то есть имеет бизнес – портфель. На одноотраслевом (недиверсифицированном) предприятии существует только три уровня (отсутствует корпоративная стратегия). Корпоративная стратегия определяет то, как компания создает конкурентные преимущества в различных отраслях, какие приоритеты выбирает в инвестировании, а также в действиях и подходах, направленных на улучшение деятельности групп предприятий, в которые диверсифицировалась фирма. Корпоративная стратегия создается руководителями высшего звена управления, и они несут ответственность за результаты ее планирования и реализации. Необходимо отметить, что диверсификация – это достаточно новое экономическое понятие и чаще всего рассматривается

как процесс проникновения на новые рынки (а в некоторых изданиях – в новые отрасли) [1], [2], [4], [19], [34], [54] и т.д. Диверсификация может быть родственной (связной) и неродственной (несвязной), вертикальной (комбинирование) или горизонтальной. По мнению автора, общее в определениях диверсификации является то, что речь идет о производстве новых видов продукции или услуг. Поэтому, если рассматривать новые виды продукции (услуги) как товары, предназначенные для удовлетворения спроса, то речь может идти о выходе на новые рынки. Если учитывать новых конкурентов, с которыми сталкивается предприятие, производя новые виды продукции (услуг), то можно говорить о проникновении в отрасль, под которой понимается совокупность продавцов товаров, удовлетворяющих одни и те же потребности покупателей.

2. **Деловая** стратегия (стратегия бизнеса, бизнес-стратегия) – это стратегия для отдельного вида деятельности, линейных подразделений. Данная стратегия предназначена для создания конкурентных преимуществ и завоевания сильных долгосрочных конкурентных позиций в определенной области (виде) деятельности (бизнесе). Главная ответственность по созданию деловой стратегии ложится на управляющих, ответственных за тот или иной вид деятельности.

3. **Функциональная** стратегия является более узкой по сравнению с деловой стратегией. Она конкретизирует отдельные детали в деловой стратегии за счет определения правил, необходимых действий и практических шагов по обеспечению управления функциональными подразделениями (НИОКР, производство, маркетинг, финансы, кадры и т.д.). Роль функциональной стратегии заключается в создании управленческих ориентиров для достижения намеченных функциональных целей фирмы. Главная ответственность за формирование функциональных стратегий возлагается на руководителей функциональных подразделений. Главное отличие функциональной стратегии от корпоративной и деловой стратегии является внутрифирменная направленность.

4. **Операционная** стратегия предназначена для производственных подразделений, представительств, отделов и т.п. Операционные стратегии относятся к еще более конкретным стратегическим инициативам и подходам в руководстве ключевыми оперативными (производственными) единицами (цехами, участками, отделами, филиалами и т.д.) при решении ежедневных оперативных задач, имеющих стратегическую важность (рекламные компании, закупка сырья, управление запасами, профилактический ремонт, транспортировка и т.д.). Следует подчеркнуть, что операционные стратегии нельзя считать стратегиями в чистом виде, они являются промежуточным звеном между стратегией и текущими планами. По суще-

ству выделение операционной стратегии методологически неправильно, так как это противоречит сущности стратегии. Стратегия призвана, в первую очередь, обеспечить быстрое реагирование на внешние рыночные изменения. Этим занимается высший и средний уровень руководства предприятия. Низший уровень управления, как правило, мастера, руководители бригад рабочих и пр., безусловно, нуждаются в определенных установках и инструкциях, однако это касается производственных операций, которые заключаются для всех предприятий в правильном осуществлении технологического процесса, технически грамотной эксплуатации основных средств, отсутствие брака, простоя и т.п. Поэтому в стратегический план следует включать только корпоративную, деловые и функциональные стратегии.

Исходя из определения стратегии можно, например, выделить следующие элементы (составляющие) корпоративной и деловой стратегий. Так, элементы корпоративной стратегии будут являться стратегическими правилами принятия управленческих решений в отношении: выбора вида диверсификации; создания на корпоративном уровне конкурентных преимуществ на основе синергизма (как правило, через родственную диверсификацию); размещения инвестиций между сферами деятельности (по каким критериям осуществлять отбор проектов, определять объем инвестирования выбирать источники финансирования и пр.); координации, усиления конкурентной позиции и прибыльности существующих сфер деятельности; осуществления децентрализации и управления децентрализованными подразделениями.

В свою очередь элементы, составляющие деловую стратегию, представляют собой следующие стратегические правила: адекватного реагирования на изменения факторов внешней среды; осуществления вертикальной интеграции; создания новых и сохранения существующих конкурентных преимуществ; выбора позиции на рынке; координации функциональных стратегий. Этот список правил, позволяет принимать решения в отношении реагирования на внешние изменения, определять эффективность вертикальной интеграции, осуществлять действия по сохранению и укреплению конкурентных преимуществ, координировать действия по созданию и реализации функциональных стратегий в конкретном виде деятельности.

## **Контрольные вопросы к главе 2**



1. Раскройте понятие и сущность стратегии на промышленном предприятии.
2. Каковы положительные и отрицательные последствия реализации стратегии?
3. Перечислите основные школы стратегического менеджмента.
4. Перечислите общие методологические принципы формирования стратегии.
5. Раскройте сущность стратегии как категории?
6. Каковы функции категории стратегия?
7. В чем заключается особенность категорийных понятий и процессов, вытекающих из категории стратегия?
8. Что представляет собой математическая модель стратегии?
9. Перечислите основные классификации стратегии.
10. В чем принципиальное различие между корпоративной и деловыми стратегиями промышленного предприятия.



## **Глава 3. Методологические основы планирования корпоративной и деловой стратегии промышленного предприятия**

### **3.1. Методологические основы формирования корпоративной стратегии промышленного предприятия**

Малмлов (Malmlow) в 1972 году рекомендовал: «В процессе стратегического планирования используйте интуицию!». Этот совет отражает всю сущность стратегического планирования. Проблемы построения теории стратегического планирования связаны с необходимостью использования интуитивного подхода. Поэтому интерес к этой специфической мыслительной деятельности в менеджменте существует постоянно. Именно интуиция является фактором увеличения производительности управленческого труда. В отличие от логического (как правило, медленного) мышления интуиция представляет собой настолько быстрый и охватывающий все грани исследуемого объекта мыслительный процесс, что за короткое время позволяет принять правильное управленческое решение. Совет Малмлова подчеркивает мысль о том, что размышлять о будущем означает мыслить настолько неполными и абстрактными категориями и образами, с которыми может справиться только интуиция.

К сожалению, рассматривать интуицию как методологический принцип не представляет возможным, поскольку это еще не изученная область деятельности сознания, и не всегда можно с уверенностью заявлять о результате мышления как о следствии интуиции, а не откровенной фантазии. Поэтому разработка стратегического плана – это глубоко формальный и логический процесс, который многие ученые в области менеджмента хотели бы заменить интуитивным пониманием и построением. Можно сказать, что использование интуиции в процессе стратегического планирования – это недостижимый в данных условиях идеал, к которому мы можем только стремиться. Поэтому в дальнейшем используются формальные законы логики и используются способности логического мышления для планирования специфических видов стратегии на промышленном предприятии – корпоративной и деловой стратегии.

Ранее приводилась классификация стратегий, составляющих стратегический план промышленного предприятия в зависимости от организационного уровня. Согласно этому классификационному основанию стратегии подразделялись на корпоративные, деловые и функциональные стратегии. Особенностью такого деления стратегий является их иерархическая соподчиненность, которая означает, что деловые стратегии разрабатываются на основе корпоративной (и поэтому должны быть согласо-

ны с ней), функциональные – на основе деловой стратегии (и поэтому должны быть согласованы как с корпоративной, так и с деловой стратегией). Это не единственное основание для классификации стратегий. Однако в данном случае необходимо за основу взять именно по причине иерархической взаимосвязи этих видов стратегий. При этом для целей стратегического планирования в состав стратегического плана включаются только корпоративные, деловые и функциональные стратегии. Для понимания различий между этими стратегиями можно воспользоваться сравнительной таблицей (табл. 3.1).

Таблица 3.1

Различия между стратегиями различных организационных уровней

Критерии	Корпоративные стратегии	Деловые стратегии	Функциональные стратегии
Основное содержание	Диверсификация и эффективность предприятия в целом	Создание конкурентных преимуществ в линейных подразделениях	Эффективность деятельности функциональных подразделений
Область деятельности	Предприятие в целом	Стратегические зоны хозяйствования	Внутрифирменные процессы

Корпоративная стратегия диверсифицированной компании (предприятия, фирмы, организации) – это самая высокая ступень в иерархии стратегий. Поэтому деловые и функциональные стратегии должны быть согласованы с корпоративной стратегией. Корпоративная стратегия диверсифицированной компании играет более значимую роль, чем стратегии узкоспециализированной фирмы, производящей один вид продукции, так как охватывает одновременно несколько видов деятельности. В диверсифицированной компании корпоративная стратегия по существу должна разрабатываться как многоотраслевой стратегический план, содержащий стратегии для ряда зачастую отличных друг от друга линейных подразделений (предприятий), занимающиеся разными видами деятельности. Примером диверсифицированной компании являются холдинги, комбинаты. При этом речь не идет обязательно о видах деятельности, связанных с производством конечной продукции, то есть продукции, реализуемой на сторону. Корпоративная стратегия должна также включать стратегические правила и для подразделений, производящих полуфабрикаты, вспомогательных, обслуживающих и других, связанных с основной деятельностью производств.

Рассмотрим более подробно элементы корпоративной стратегии. Перечень этих элементов у разных авторов различен. Приведем наиболее распространенные подходы. Например, И. Ансофф, предлагает следую-

ший перечень элементов (компонентов) корпоративной (также именуемой им портфельной) стратегии [2]:

- географический вектор роста, который определяет масштаб и направление будущей сферы деятельности фирмы;
- конкурентное преимущество, которого фирма будет стремиться достичь в соответствующих областях деятельности;
- синергизм, который будет возникать между различными сферами деятельности фирмы;
- стратегическая гибкость портфеля различных видов бизнеса. Стратегическая гибкость приобретается двумя способами. Первый, внешний подход, связан с диверсификацией деятельности компании, удовлетворяемых потребностей и технологий так, чтобы неожиданное изменение в одной стратегической области бизнеса не привело к серьезным разрушительным последствиям в остальных. Второй способ достижения стратегической гибкости основан на том, чтобы в портфеле компании имелись ресурсы и возможности, которые используются в различных стратегических областях бизнеса.

А. Томпсон и А. Стрикленд [54] предлагают следующий перечень элементов корпоративной стратегии:

- деятельности по продвижению компании в отрасли, выбранной для диверсификации (основными вариантами здесь являются либо покупка компании, работающей в целевой отрасли, либо создание совместного предприятия с другой компанией с целью вхождения в новую отрасль, либо создание и развитие новой компании с нуля);
- мерах по улучшению долгосрочной работы с портфелем деловой активности компании при условии, что диверсификация уже достигнута (усиление конкурентных позиций фирмы в соответствующих отраслях, свертывание тех видов деятельности, которые уже не вписываются в долгосрочные планы руководства, а также расширение сферы функционирования фирмы);
- попытках использовать любые стратегические преимущества, связанные с хозяйственным портфелем компании, и превратить их в конкурентное преимущество;
- оценке перспектив рентабельности для каждого из подразделений предприятия и стягивании корпоративных ресурсов туда, где существуют наиболее привлекательные стратегические возможности для роста.

Следует отметить, что приведенные выше перечни элементов корпоративной стратегии достаточно схожие по своему содержанию. Однако, этих составляющих корпоративной стратегии недостаточно, они неполно

отражают весь комплекс вопросов, которые должны решаться в корпоративной стратегии, в частности, в отношении этих перечней элементов необходимо отметить следующее:

1) они должны рассматриваться не как отдельные высказывания, пожелания, показатели и пр., а как набор стратегических правил. Это вытекает из понимания стратегии как совокупности стратегических правил (критериев);

2) должен охватываться больший спектр вопросов общефирменного планирования, а не только упор на оценку рентабельности, поскольку этого недостаточно для понимания успешности организации;

3) гибкость у И. Ансоффа рассматривается главным образом как наличие у фирмы диверсифицированного производства, что скорее свидетельствует о снижении риска, чем о возможности создания новых преимуществ;

4) компоненты стратегии, предлагаемые выше означенными авторами, имеют достаточно общий характер и не рассматривают конкретные аспекты управленческой деятельности. Отсутствие единого понимания компонентов стратегии прослеживается из высказываний о неких мерах, направлениях, попытках, оценках и пр.

Основная цель корпоративной стратегии диверсифицированного промышленного предприятия (далее – корпоративной стратегии) – это достижение **экономической целесообразности** портфеля СЗХ (видов деятельности, линейных подразделений) диверсифицированного промышленного предприятия, которая предполагает выполнение критериев, представленных на рис. 3.1.

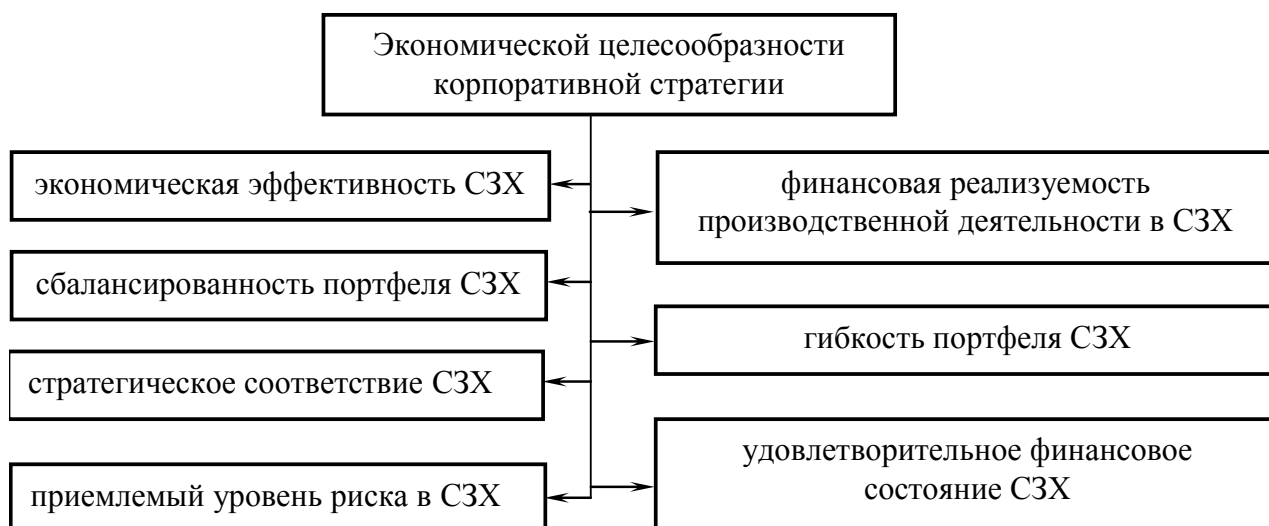


Рис. 3.1. Составляющие экономической целесообразности корпоративной стратегии

Корпоративная стратегия будет являться экономически целесообразной, если будет достигнута экономическая целесообразность экономического портфеля видов деятельности. Критерии гибкости и стратегического соответствия – это дополнительные критерии достижения экономической целесообразности корпоративной стратегии, которые можно использовать только в отношении корпоративной стратегии, поскольку она разрабатывается для нескольких видов деятельности, в отличие от деловых и функциональных стратегий, создаваемых для конкретного вида деятельности.

В соответствии с критериями экономической целесообразности корпоративной стратегии можно уточнить предлагаемые другими авторами перечни компонентов корпоративной стратегии и предложить следующий состав компонентов (составляющих, элементов) корпоративной стратегии:

1. Стратегические правила определения начала диверсификации.
2. Стратегические правила выбора вида и осуществления диверсификации.
3. Стратегические правила по созданию конкурентных преимуществ посредством родственной диверсификации.
4. Стратегические правила по достижению сбалансированности СЗХ диверсифицированной фирмы.
5. Стратегические правила по достижению гибкости портфеля СЗХ диверсифицированного предприятия.
6. Стратегические правила оценки экономической эффективности и финансовой реализуемости новых видов деятельности диверсифицированного предприятия.
7. Стратегические правила осуществления децентрализации и управления децентрализованными подразделениями диверсифицированного предприятия;
8. Стратегические правила достижения удовлетворительного финансового состояния диверсифицированного предприятия.

Преимущество данного перечня компонентов корпоративной стратегии связано с тем, что:

- речь идет исключительно о стратегических правилах;
- большая четкость и полнота в понимании содержания этих стратегических правил;
- упор на создание конкурентных преимуществ на уровне организации в целом;
- более полно охватываются все аспекты плановой деятельности на уровне диверсифицированной организации.

### **Методические подходы к определению начала осуществления диверсификации**

Решение о диверсификации деятельности – это ответственное решение, от которого зависит будущее компании. Диверсификация позволяет не только найти возможности по производству и сбыту новой продукции, и как следствие, дополнительной прибыльности, но и снизить риск предпринимательской деятельности. Кроме этого диверсификация позволяет обеспечить сбалансированность (с точки зрения жизненных циклов спроса) портфеля видов деятельности и, как следствие, обеспечить долгосрочное существование фирмы.

Снижение риска – это часто одна из главных целей осуществления диверсификации. Считается, что с увеличением числа видов деятельности фирмы уменьшается общий размер риска. Однако такой вывод может быть подтвержден в случае, когда риск может быть измерен и представлен в виде статистического показателя с привлечением методов математической статистики. В теории вероятностей и математической статистике риск количественно измеряется с помощью таких стандартных статистических характеристик, как дисперсия и среднее квадратическое (стандартное) отклонение. Обе характеристики могут измерять колебания дохода, прибыли и других показателей. Чем они больше, тем выше рассеяние этих показателей вокруг среднего их значения (математического ожидания) и, следовательно, значительнее степень риска. Когда речь идет о снижении риска диверсификации, необходимо находить обобщающие характеристики случайной величины экономического эффекта, так как прибыль или доход не позволяют дать исчерпывающую оценку результатов предпринимательской деятельности. Таким образом, статистическому измерению должен подлежать не доход, как например полагает Е.М. Четыркин [61], а экономический эффект от осуществления производственной деятельности, в том числе и инвестиционной.

Действительно, построив математическую модель портфеля видов деятельности фирмы, и используя для исследования математический аппарат можно прийти к выводу о снижении риска при диверсификации. Например, рассмотрим, как достигается снижение риска в результате диверсификации. В качестве объекта исследования рассмотрим некоторый абстрактный портфель видов деятельности. В качестве измерителя риска будем использовать дисперсию экономического эффекта (далее – эффекта) во времени. Если риск снижается, то диверсификация портфеля при правильном ее применении приводит к уменьшению этой дисперсии при



всех прочих равных условиях. Каждый вид деятельности (компонент портфеля) характеризуется некоторой дисперсией эффекта. В совокупности эти эффекты определяют эффект в целом от портфеля и, соответственно, его дисперсию. Таким образом, изменяя состав портфеля, можно менять суммарную дисперсию эффекта, а в некоторых случаях свести ее к минимуму.

Если эффекты различных видов деятельности являются статистически независимыми величинами (иначе говоря, не коррелируют между собой), то дисперсия эффекта портфеля (обозначим ее  $D$ ) в этом случае находится как

$$D = \sum_{i=1}^n a_i^2 D_i, \quad (3.1)$$

где  $D_i$  — дисперсия дохода от  $i$ -го вида деятельности;

$a_i$  — доля  $i$ -го вида деятельности;

$n$  — количество видов деятельности.

Для упрощения допустим, что дисперсия эффекта всех видов деятельности одинакова ( $\sigma_0^2$ ). Удельные веса в портфеле каждого вида деятельности также одинаковы, а общая сумма вложений равна единице. Положим, что показатели эффективности у отдельных видов деятельности статистически независимы, то есть, применима формула (3.1). В этих условиях для оценки величины дисперсии эффекта портфеля получим:

$$D = \frac{1}{n} \sigma_0^2.$$

Воспользуемся приведенной формулой и определим дисперсию эффекта для портфеля, состоящего из двух и трех видов деятельности. Так, для двух видов деятельности получим

$$D = \frac{1}{2} \sigma_0^2 \text{ и } \sigma = \sqrt{\frac{1}{2}} \times \sigma_0 = 0,71 \sigma_0.$$

Для трех видов деятельности дисперсия эффекта портфеля составит

$$D = \frac{1}{3} \sigma_0^2 \text{ и } \sigma = \sqrt{\frac{1}{3}} \times \sigma_0 = 0,58 \sigma_0.$$

Таким образом, с увеличением числа составляющих портфеля риск уменьшается даже при одинаковой дисперсии составляющих элементов, однако действенность диверсификации снижается. Это означает, что уве-

личение масштабов диверсификации оказывает наибольшее влияние на начальных стадиях (при малых значениях  $n$ ). Например, в рамках рассмотренного примера переход от одного вида деятельности к четырем сокращает среднее квадратическое отклонение на 50 %, а от одного к восьми – на 65 %.

Полученные выше выводы в отношении тенденции изменения среднего квадратического отклонения в зависимости от числа составляющих при условии, когда дисперсии составляющих одинаковы, справедливы и для более общих случаев. Однако зависимость этого параметра от степени диверсификации проявляется здесь не столь явно.

Необходимо отметить, что приведенный выше пример, является наглядной иллюстрацией того, как математические модели достаточно «легко» объясняют многие сложные экономические явления. Как только допустить в качестве количественной оценки риска математический показатель «дисперсия», как тут же можно сделать вывод о пользе диверсификации. Однако это далеко не так, поскольку сам процесс диверсификации достаточно сложен и неоднозначен в своих последствиях. Так, например, дисперсия не может объяснить тезис А. Томпсона и А. Стрикленда о том, что «диверсификация не должна становиться стратегически приоритетной до тех пор, пока компания не исчерпает всех возможностей для роста в своей сфере деятельности» [54]. Они же отмечают, что в случае отсутствия более или менее ясных результатов диверсификации, ее проводить не следует (даже если снижается риск).

Необходимость диверсификации может быть актуальной не только по причине необходимости снижения риска. К причинам диверсификации можно, например, отнести:

- отсутствие привлекательных направлений для инвестирования в существующих сферах деятельности;
- наличие в портфеле большого количества медленно развивающихся, убыточных или слабых в конкурентном аспекте предприятий;
- смену руководства и собственников фирмы, имеющие другие стратегические установки и приоритеты;
- появление новых технологий, продуктов, что требует завоевания позиций в новых и перспективных отраслях;
- необходимость приобрести большое предприятие, что требует продажи несколько дочерних фирм и т.д.

Таким образом, в отношении диверсификации важен принцип соизмеримости, который означает то, что недостаточная диверсификация – это

упущенные возможности, чрезмерная диверсификация – это неоправданный рост. Использование принципа соизмеримости позволяет решить проблему, которая возникает при диверсификации: покупать или не покупать. В этой связи интерес представляют представленные И. Ансоффом результаты исследования (исследование Hinterhuber – Thom, 1979) [2] об успешности осуществления различных вариантов диверсификации с использованием матрицы И. Ансоффа (рис. 3.2).

Рынки Продукты.	имеющиеся	новые
Имеющиеся	Обработка рынка	Развитие рынка
Новые	Развитие продукта	Диверсификация

Рис. 3.2. Матрица Ансоффа

Основные рекомендации, получаемые с помощью матрицы Ансоффа:

1. Обработка рынка: усиление мероприятий маркетинга для имеющихся продуктов на имеющихся рынках с целью стабилизации или расширения доли рынка или увеличения объема рынка. Это можно достичь увеличением спроса за счет привлечения покупателей конкурирующих продуктов с помощью снижения цен, упаковки, намеренного ухудшения качества;

2. Развитие рынка: выход со старыми продуктами на новые рынки. Например, сбыт на новых региональных, национальных рынках; расширение функций продукта; новые области применения для старого продукта, вариация продукта с целью его приспособления к требованию определенных сегментов потребителей;

3. Развитие продукта: продажа новых продуктов на старых рынках, то есть создание продуктов, связанных со старыми образцами;

4. Диверсификация.

Вероятность успеха использования первого варианта – 50 %; второго варианта – 33 %; третьего варианта – 20 %; четвертого варианта – 5 %. Расходы, связанные с внедрением первого варианта диверсификации в матрице И. Ансоффа – базисное значение, второго варианта – 4-кратное увеличение расходов; третьего варианта – 8-кратное увеличение расходов; четвертого варианта – 20-кратное увеличение расходов.

На основании выше сказанного можно использовать следующие методологические принципы, принятия решения о начале осуществления диверсификации:

1. Принцип привлекательности отрасли. Отрасль, выбранная для диверсификации, должна быть достаточно привлекательной с точки зрения выбранных критериев (например, наличия ресурсов).

2. Принцип достижения заданного уровня затраты на вхождение. Затраты на вхождение в новую отрасль не должны превышать определенного уровня. Как правило, чем более привлекательна отрасль, тем затратнее стоит проникновение в нее. Входные барьеры для новых компаний могут быть высокими и, как следствие, уменьшающих количество желающих войти в отрасль.

3. Принцип наличия конкурентного преимущества. Организация может выйти на новый рынок, только располагая долгосрочным конкурентным преимуществом для успешной конкурентной борьбы.

4. Принцип дополнительных выгод (достижения синергетического эффекта). Компания, осуществляющая диверсификацию, должна обеспечить получение синергетического эффекта, который может стать дополнительным конкурентным преимуществом в новой сфере деятельности.

5. Принцип обоснованности. Диверсификация возможна только в случае возможности получения существенных результатов, в частности, получения значительного экономического эффекта.

6. Принцип сбалансированности. Новые виды деятельности должны быть сбалансированы (как минимум с точки зрения жизненного цикла спроса) с другими видами деятельности.

7. Принцип соизмеримости в передаче полномочий для принятия решений и ответственности.

8. Принцип обоснованного начала диверсификации. Должно быть выбрано удачное время для принятия решения о начале диверсификации. Для этого, например, можно использовать известную матрицу Томпсона и Стрикленда (рис. 3.3).

9. Принцип последовательности действий в случае принятия решения о диверсификации: выбор новой сферы деятельности; определение конкурентной позиции в отрасли, сегмента рынка и рыночной ниши; определение время начала диверсификации; выбор способа диверсификации (путем открытия новой компании или приобретения существующей и т.д.).

В матрице стратегические возможности перечислены в порядке убывания привлекательности.

		Конкурентная позиция	
		слабая	сильная
Темпы роста	высокий	<p>Стратегические возможности</p> <p>Пересмотр стратегии концентрации в одной сфере (для увеличения объема продаж)</p> <p>Покупка другой фирмы в той же отрасли (для усиления конкурентных преимуществ)</p> <p>Вертикальная интеграция (если она усиливает позиции фирмы)</p> <p>Диверсификация</p> <p>Слияние или продажа более сильной фирме</p> <p>Заккрытие (последняя возможность, если другие меры не помогли)</p>	<p>Стратегические возможности</p> <p>Продолжение концентрации в одной области</p> <p>Международная экспансия (если существуют возможности рынка)</p> <p>Вертикальная интеграция (если она усиливает конкурентные позиции фирмы)</p> <p>Диверсификация в смежные отрасли (для переноса в них опыта и знаний из базовой отрасли)</p>
	низкий	<p>Стратегические возможности</p> <p>Пересмотр стратегии концентрации в одной сфере (для увеличения товарооборота)</p> <p>Слияние с конкурирующей фирмой (для усиления конкурентных преимуществ)</p> <p>Вертикальная интеграция (если она существенно укрепляет позиции фирмы)</p> <p>Диверсификация</p> <p>“Снятие сливок” и уход с рынка</p> <p>Ликвидация (если другие меры не помогли)</p>	<p>Стратегические возможности</p> <p>Международная экспансия (если существуют возможности рынка)</p> <p>Диверсификация в смежные отрасли</p> <p>Диверсификация в новые отрасли</p> <p>Совместные предприятия в новых отраслях</p> <p>Вертикальная интеграция (если она усиливает конкурентные позиции фирмы)</p> <p>Продолжение стратегии концентрации (рост за счет отвоения доли рынка у слабых конкурентов)</p>

Рис.3.3. Матрица Томпсона и Стрикленда

### Методические основы выбора вида и способа осуществления диверсификации

Распространено мнение, что диверсификацией следует заниматься после того, как иного выхода нет. Причину этого наиболее ясно высказал, И. Ансофф [2], который отмечает, что основанием для диверсификации будет неразрешимая проблема будущего развития фирмы, поскольку диверсификация – это довольно рискованное мероприятие, требующее больших затрат. Таким образом, причиной диверсификации является не снижение риска деятельности, а исчерпание потенциала эффективности существующих видов деятельности (СЗХ).

Осуществление диверсификации может происходить либо в рамках планового процесса, когда осуществляется предварительный анализ потенциальных СЗХ с последующей разработкой плана действий по диверсификации, либо без предварительного планирования (методом «проб и ошибок»). Наилучший вариант – нахождение некоего синтеза планомерного подхода и текущей корректировки. Выбор того или иного подхода зависит от срочности диверсификации. Если организация располагает временем и соответствующими ресурсами, то она может позволить себе планомерный подход, если времени у фирмы нет и ограничены ресурсы, то можно использовать второй подход. Такое пробное начинание, как правило, подразумевает слияние или поглощение, открытие представительства, филиала и т.д., с целью оценки перспективы дальнейшей деятельности в СЗХ. Таким образом, преимущество пробного начинания связано с тем, что не требуется отвлечения значительных ресурсов, имеется возможность накопить эмпирические знания, и тем самым обеспечить менее дорогой способ получения информации, чем в ходе планирования. Очевидно, что синтез обоих подходов сложен и требует больше усилий и стоит дороже.

С точки зрения И. Ансоффа при уровне нестабильности от 1 до 2 используется метод «проб и ошибок», от 2 до 3 – предварительное планирование, более 4 – соединение планомерного подхода и текущей корректировки [1]. Однако, такое соотношение уровней нестабильности и подходов к виду диверсификации не совсем оправдано, так как при высоком уровне нестабильности (4-5-балльная оценка нестабильности) время на осуществления плановых процедур ограничено, поэтому единственный выход – это либо «пробное» проникновение, либо предварительное формирование стратегии диверсификации, где будут предусмотрены все возможные аспекты работы на новых рынках. Это позволит сэкономить время при внедрении в новую отрасль с высоким уровнем нестабильности.

Когда речь идет о классификации видов диверсификации, то, как правило, выделяют три основных классификационных признака (основания):

- технологическая зависимость между новыми и существующими видами деятельности (вертикальная и горизонтальная диверсификация);
- направления инновационной деятельности (продуктовая или технологическая диверсификация, диверсификация, «связанная с потребностями» или диверсификация, «связанная с технологией»);
- наличие стратегического соответствия между новыми и существующими видами деятельности (связная или несвязная диверси-

фикация, родственная или неродственная диверсификация, конгломератная или синергетическая диверсификация).

В результате диверсификации можно достичь стратегического соответствия, которое в научной литературе трактуется по-разному. Так, синергизм (синергию) исследуют многие авторы, например, И. Ансофф, А. Томпсон, А. Стрикленд и др. Например, А. Томпсон и А. Стрикленд рассматривают синергизм как преимущество, которое возникает при соединении двух или большего числа предприятий в одни руки [54]. Это преимущество связано с повышением эффективности так как эффект совместных действий выше простой суммы индивидуальных усилий из-за взаимодополняемости и преимущества использования общих ресурсов. Стратегическое соответствие важно, так как раскрывают новые возможности для снижения затрат, обмена технологиями, дополнительного использования преимуществ общей торговой марки и пр. Таким образом, можно извлекать выгоды из совместной деятельности, что обеспечивает конкурентные преимущества над теми конкурентами, которые не смогли получить доступ к подобным преимуществам.

И. Ансофф [1] рассматривает синергизм как фактор, влияющий на потенциальную рентабельность, являющийся сильной стороной фирмы и приводит по этому поводу знаменитую формулу « $2 + 2 = 5$ ». Он выделяет:

- синергию сбыта (sales synergy) – это преимущества одной организации сбыта с точки зрения коллективного распределения, маркетинга и рекламы;
- производственную синергию (operating synergy) – использование производственных мощностей, организация процесса обучения, общих закупок, экономия на накладных расходах;
- синергию инвестирования (investment synergy) – общее использование земельных участков, зданий;
- синергию управления (management synergy) – обмен управленческим опытом, кадрами. Но сюда не входит целевая синергия, которая достигается в условиях управления подразделениями. На практике очень трудно достичь одновременно и функциональной, и целевой синергии.

В другом источнике И. Ансофф приводит видоизмененный перечень видов синергии и дает им более расширенный комментарий [2]:

- синергизм продаж;
- оперативный (производственный) синергизм;
- инвестиционный синергизм;
- синергизм менеджмента;

Х. Виссема [11] выделяет четыре типа синергии:

1. Эффект масштаба (*economies of scale*), или функциональная синергия (*functional synergy*), возникает в результате широкомасштабных операций. Например, выпуск больших партий товаров на предприятии; организация больших отделов сбыта, которые могут продавать большое количество

подобных товаров в одно и то же время; разветвленная система логистики.

2. Эффект интеграции (*advantages of integration*), или целевая синергия (*target synergy*). Это относится к преимуществам, получаемым одним подразделением в процессе разработки, производства или продажи определенного товара. Целевая синергия, таким образом, противоположна функциональной синергии.

3. Эффект «букета» преимуществ (*bouquet advantages*) означает, что целая «связка» разнообразных товаров и услуг или соглашений об оптовых поставках гораздо более привлекательнее, чем простая сумма отдельных частей.

4. Синергия конгломерата (*conglomerate synergy*) означает, что чем больше подразделений, тем шире распределяется риск.

А. Томпсон и А. Стрикленд [54] стратегическое соответствие (и соответственно, конкурентные преимущества) рассматривают в трех аспектах:

- рыночное соответствие;
- производственное соответствие;
- управленческое соответствие.

Приведенные определения синергизма трактуют его как некое конкурентное преимущество или фактор увеличения рентабельности, что, по сути, является достаточно узким представлением.

Так, например, И. Ансофф [2] предлагает давать оценку сокращения затрат при совместном ведении операций при данном уровне дохода, либо оценку увеличения прибыли при данном уровне инвестиций. В том и другом случае речь идет о прибыли до налогообложения. Кроме этого синергетическое соответствие может привести к росту объема продаж, а значит и к росту величины прибыли не за счет экономии, но и за счет наращивания выручки. При этом возможны случаи, не предусмотренные И. Ансоффом, например, увеличение цены при эффективном проведении совместных маркетинговых мероприятий.

Безусловно, то, что существование стратегического соответствия в хозяйственном портфеле диверсифицированной фирмы вместе со способностью менеджеров на его основе создать конкурентные преимущества позволяет повысить конкурентоспособность предприятия. Однако, **синер-**



**гизм** (стратегическое соответствие, синергия) – это взаимосвязь (отношения) между видами деятельности организации, которая дает потенциальную возможность увеличивать в первую очередь экономическую эффективность ее деятельности. Речь должна идти не об увеличении прибыли, а достижении экономического эффекта, который в данном случае будет являться синергетическим эффектом. Синергизм возникает при наличии в организации нескольких связанных (родственных) видов деятельности, (имеющих между собой стратегическое соответствие), поэтому достижение синергетического эффекта невозможно при независимой работе каждого вида деятельности.

Таким образом, синергизм представляет собой не просто возможность передачи навыков, опыта, технологии, совместного использования мощностей и проведения маркетинговых мероприятий и пр., и как следствие, достижение конкурентных преимуществ в виде низких затрат, высокого качества и известности торговых марок, совершенствования технологии, снижение потребности в инвестициях и т.д. Речь идет в первую очередь о повышении эффективности, так как очевидно, что низкие затраты, высокое качество продукции и пр. оправданы, если позволяют достичь экономического (синергетического) эффекта. Можно предложить определенные методические подходы к расчету синергетического эффекта, не смотря на мнение У.Кинга и Д.Клиланда [29] о том, что «синергетический эффект настолько неуловим, что отдельный индивид почти никогда не может выявить его и точно предсказать. Поскольку отдельный индивид, как правило, не может знать всех элементов синергии, то анализ синергетических аспектов стратегии может дать хорошие результаты лишь при участии больших групп людей».

Эти методические подходы будут рассмотрены далее. Предлагаемые методы базируются на том, что синергетический эффект есть в первую очередь эффект экономический, точнее дополнительный эффект, получаемый каждым подразделением от совместной деятельности. Чем больше конкурентное преимущество, получаемое от осуществления родственной диверсификации, тем больше синергетический эффект. Связи (синергия, synergy), основанные на стратегическом соответствии (синергетической связи), могут проявляться в области технологии производства, совместных требований к обучению и профессиональному уровню персонала, единых источников материальных ресурсов и поставщиков, совместного производства полуфабрикатов, схожих методов производства и управления и т.д. Например, дополнительный (синергетический) эффект может быть получен как следствие снижения затрат, которое в научной литературе иногда называют экономией за счет экономии на масштабах деятель-

ности. Очевидно, что если в ходе диверсификации будет поставлена цель достижения синергетического эффекта, то малоперспективная с точки зрения получения синергетического эффекта СЗХ может быть убрана из стратегического портфеля.

А. Томпсон и А. Стрикленд [54] приводят наиболее распространенные пути диверсификации в родственные отрасли:

- вхождение в отрасль, где сбытовые возможности и рекламная деятельность могут использоваться совместно;
- использование родственных технологий;
- передача ноу-хау и опыта из одного вида деятельности в другой;
- передача фирменного наименования и репутации у потребителя новой продукции;
- покупка фирм в новых отраслях для поддержания основного вида деятельности.

Как известно, создание конкурентных преимуществ связано со временем, поэтому стратегическое соответствие можно считать фактором ускорения формирования новых конкурентных преимуществ. Чем сильнее синергетическая связь между различными видами деятельности компании, тем больше не только возможностей для совместных усилий по достижению конкурентных преимуществ (как правило, за счет снижения затрат), но и выше скорость создания этих преимуществ.

Следует отметить, что возможность использования стратегического соответствия позволяет выделить два стиля в управлении: синергетический и конгломератный. В синергетическом стиле управления корпоративное руководство использует и контролирует степень сотрудничества различных подразделений для достижения синергетического эффекта. В конгломератном стиле управления каждому подразделению предоставляется полная независимость в осуществлении своей деятельности. При этом приверженцы конгломератов настаивают на невозможности синергетической диверсификации, обосновывая это результатами исследований приобретений фирм, основной побудительной причиной которых была ориентация на синергизм [34]. Оппонируя им, И. Ансофф считает [2], что неудачи с синергетической диверсификацией связаны с трудностями превращения потенциального синергизма, который компания надеется получить от приобретения, в реальный, возникающий при адаптации новой, приобретенной компании к материнской. Зачастую потенциальный синергизм так и остается нереализованным, поскольку менеджеры воспринимают связанные с его достижением мероприятия как нежелательный, «добавляющий им лишнюю головную боль феномен».

В целом можно заключить, что неродственная диверсификация приносит быструю отдачу в случае, когда:

1) стоимость приобретаемой компании в силу различных причин занижена, что позволяет купить ее по низкой цене и продать более дорого после нивелирования влияния факторов, снижающих стоимость приобретенной компании. Например, ликвидировать финансовые трудности или преодолеть падение стоимости акций на фондовой бирже и пр.;

2) отсутствуют возможности у приобретаемой компании осуществить значительные инвестиции для закрепления на привлекательном рынке. Такие привлекательные компании с низкими финансовыми возможностями обычно становятся кандидатами для диверсификации у финансово сильных, но лишенных привлекательности (с точки зрения дальнейшего роста) фирм;

3) возможность «проверки боем», то есть возможность работать на данном рынке, когда критерий дополнительных выгод отодвигается на второй план;

4) возможность получить положительные результаты, не связанные с синергетическим эффектом, например, за счет:

- снижения коммерческого риска из-за его распределения по множеству различных отраслей;
- инвестирования финансовых ресурсов в отрасль, которая имеет наиболее привлекательные перспективы (при этом источником финансирования инвестиций выступают отрасли с меньшим приоритетом для инвестирования);
- получения опыта работы в отраслях, имеющих разный уровень неустойчивости, что раскрывает большие возможности для дальнейшей диверсификации;
- повышения стоимости материнской компании, так как приобретаемые новые (недооцененные) компании при эффективном руководстве позволяют улучшить финансовое состояние материнской компании.

В качестве вывода можно отметить, что промышленное предприятие в рамках корпоративной стратегии может осуществить реструктуризацию портфеля видов деятельности, которая включает в себя, как правило, меры по приобретению новых предприятий и избавлению от некоторых старых. Кандидатами на продажу могут быть не только низкорентабельные подразделения, но и те, которые более не имеют стратегического соответствия другим подразделениям предприятия. Поэтому обычно корпоративная стратегия планирует стимулирование роста наиболее перспективных подразделений, обеспечение нормального функционирования основных сфер деятельности и отказ от непривлекательных видов деятельности.

### **Методические подходы к созданию конкурентных преимуществ посредством родственной диверсификации**

Выше отмечалось, что стратегическое соответствие позволяет получить синергетический эффект. Достижение синергетического эффекта возможно в результате создания конкурентных преимуществ посредством родственной диверсификации, поэтому в корпоративной стратегии должны быть сформированы стратегические правила создания конкурентных преимуществ на основе стратегического соответствия между родственными (связанными стратегическим соответствием) видами деятельности (СЗХ) для получения синергетического эффекта.

Необходимо отметить, что использование стратегического соответствия для получения синергетического эффекта является существенной проблемой стратегического планирования. Синергизм может быть как положительным, так и отрицательным. Одно дело – произвести диверсификацию в отрасли со стратегическим соответствием, другое – реализовать преимущества от этого процесса. Слияние функций может повлечь расходы по реорганизации, потери квалифицированного персонала, невозможность получения выгод при раздельном функционировании и т.д. Однако в любом случае очевидно, что фирма с положительным синергизмом будет иметь конкурентное преимущество перед фирмой, у которой синергизм отсутствует.

Синергетический эффект нельзя рассматривать только как возможную экономию (экономии на масштабах производства, экономии на масштабах деятельности и пр.). Необходимо обратить внимание на то, что если попытаться синергетический эффект рассматривать как экономию, как результат снижения затрат (себестоимости), то она будет представлять собой не что иное, как прибыль до налогообложения, которую получит организация после реализации продукции. Таким образом, рассматривать синергетический эффект как получаемую экономию от стратегического соответствия неприемлемо, так как не учитывается, как минимум, налог на прибыль. Необходимо рассматривать синергетический эффект как показатель, отражающий превышение чистой прибыли и дополнительной амортизации над величиной единовременных затрат, связанных с достижением стратегического соответствия.

Таким образом, можно выделить не два (как предлагает И. Ансофф), а большее количество методических подходов к измерению синергетического эффекта в результате использования стратегического соответствия (рыночного, производственного и управленческого соответствия), например, за счет:

- сокращения затрат (в том числе и за счет экономии на постоянных затратах при увеличении объема производства) с учетом налога на прибыль;
- чистой прибыли из-за роста объема продаж или цены;
- увеличения рыночной стоимости компании, в том числе на фондовой бирже;
- роста экономической добавленной стоимости (EVA – Economic Value Added).

Таким образом, синергетический эффект может проявляться по-разному и заключаться не только в снижении текущих расходов и снижении потребности в инвестициях, трудовых ресурсах и т.д. Несмотря на то, что можно выделить основные факторы, влияющие на синергетический эффект, зачастую количественно оценить их влияние достаточно сложно. Однако поскольку эти эффекты связаны со временем, то еще одним составляющим синергетического эффекта можно считать ускорение изменения этих переменных.

Очевидно, что синергетическая диверсификация в случае положительного синергетического эффекта всегда более эффективна, чем конгломератная диверсификация. Другими словами, эффективный синергизм приводит к неравенству

$$\sum_{i=1}^n \mathcal{E}_i = \mathcal{E}_1 + \mathcal{E}_2 + \dots + \mathcal{E}_n \leq \sum_{i=1}^n \mathcal{E}_i^*,$$

где  $\mathcal{E}_i^*$  и  $\mathcal{E}_i$  – эффект, получаемый  $i$ -м предприятием соответственно в рамках одной родственно диверсифицированной фирмы и в отдельности.

Ранее отмечалось, что при вхождении в отрасль первоначальные затраты во многом зависят от того, в какой степени ресурсы предприятия и навыки ее работников соответствуют требованиям новой внешней среды. Если ее требования значительно отличаются от того, что имеется в фирме, в любом из основных подразделений может возникнуть рост затрат. А значит, синергетический эффект на начальном этапе может быть нивелирован дополнительными первоначальными затратами (затратами вхождения). В дополнение к прямым и скрытым затратам на начальном этапе существует расплата за задержки во времени, когда конкурентное преимущество за счет стратегического соответствия может быть ликвидировано квалифицированными действиями конкурентов. Кроме этого, следует помнить, что потенциальный синергизм должен быть каким-то образом трансформирован в реальный синергизм, что под силу только грамотному руководству.

И. Ансофф [1] считает, что в общем случае синергетический эффект ( $\mathcal{E}_c$ ) будет определяться по конкретному подразделению как разность между тем, что подразделение отдает, и тем, что оно получает:

$$\mathcal{E}_c = \Pi_c - O_c, \quad (3.2)$$

где  $\Pi_c$  и  $O_c$  – соответственно приток (получение) от других подразделений и отток (отдача) средств в результате взаимной деятельности с другими подразделениями.

Однако такое понимание синергетического эффекта противоречит сущности экономического эффекта, частным случаем которого является синергетический эффект. Притоки и оттоки (по И. Ансоффу) могут иметь различный характер и, если не уточнять их состав, можно прийти к методологически неверным расчетам. Например, если одно линейное подразделение (или СЗХ) № 1 передает другому линейному подразделению № 2 полуфабрикаты стоимостью 100 руб. для переработки, то наличествует факт передачи – притока для линейного подразделения № 2 в результате взаимной деятельности с линейным подразделением № 1. Однако такая передача не может очевидным образом считаться результатом синергетического взаимодействия, так как этот полуфабрикат линейное подразделение № 2 может получить и от внешних поставщиков, возможно, даже по более низкой стоимости. Если предположить, что после переработки линейное подразделение № 2 передает произведенную продукцию обратно линейному подразделению № 1, например, стоимостью 150 руб., то у линейного подразделения (по формуле И. Ансоффа) возникает отрицательный синергетический эффект в сумме 50 руб. (150 руб. – 100 руб.), чего на самом деле нет. Подобные примеры можно продолжить, если, например, в качестве притока и оттока рассматривать, скажем, получение и возврат заемных средств, передачи основных средств по договору аренды и пр.

Синергетический эффект от диверсификации должен рассчитываться так же, как и экономический эффект от осуществления инвестиций, так как диверсификация деятельности во многом представляет собой инвестиционную деятельность. Поскольку экономический эффект от осуществления капитальных вложений в общем случае рассчитывается как разность между результатами, полученными от реализации инвестиционного проекта, и затратами, осуществленными для получения этих результатов, значит, и синергетический эффект должен рассматриваться как разность между результатами, полученными от совместной деятельности (синергии), и затратами, осуществленными в ходе родственной диверсификации.

Потому необходимо рассчитывать синергетический эффект ( $\mathcal{E}_f$ ) как сумму чистой прибыли (ЧПр), амортизационных отчислений (А), полу-

чаемых в результате стратегического (синергетического) соответствия, за вычетом единовременных затрат, связанных с достижением этого соответствия (ЕЗ). В общем виде это условие можно записать в виде

$$\text{СЭф} = \text{ЧПр} + \text{А} - \text{ЕЗ}. \quad (3.3)$$

При этом необходимо отметить, что, несмотря на простоту формулы, расчет синергетического эффекта часто вызывает затруднения, так как не всегда представляется возможным рассчитать эти показатели. Поэтому каждый вариант диверсификации уникален с точки зрения расчета его синергетического эффекта.

Можно использовать нижеследующие формулы расчета элемента потока (то есть одного из элементов последовательности платежей во времени) синергетического эффекта родственной диверсификации с использованием показателей трех учетов (бухгалтерского, налогового и экономического). Использование показателей трех учетов связано с принципиальным различием в расчетах некоторых показателей в этих учетных системах. Этот факт отражен в наличии трех формул исчисления синергетического эффекта.

В общем виде элемент потока синергетического эффекта родственной диверсификации за один шаг расчетного периода, который по существу предполагает создание нового производства, в терминологии бухгалтерского учета может быть определен выражением

$$\text{Эф} = \Delta P + A - \text{ПНО} - \Delta P \times \text{СНПр} - \text{КВс} - \text{КЗ}, \quad (3.4)$$

где Эф – элемент потока синергетического эффекта на данном шаге расчетного периода, руб.;

$\Delta P$  – экономия на расходах в результате осуществления капитальных вложений (разность между расходами до осуществления капитальных вложений и расходами после осуществления капитальных вложений) на данном шаге расчетного (планового) периода, руб.;

A – амортизационные отчисления на данном шаге расчетного (планового) периода, руб.;

ПНО – постоянное налоговое обязательство на данном шаге расчетного (планового) периода, руб.;

СНПр – ставка налога на прибыль на данном шаге расчетного (планового) периода;

КВс – единовременные затраты (капитальные вложения) в ходе диверсификации, финансируемые за счет собственных средств, на данном шаге расчетного (планового) периода, руб.;

КЗ – погашение основного долга по заемным средствам на данном шаге расчетного (планового) периода, руб.

В случае, когда родственная диверсификация приводит и к росту доходов организации, то формула (3.4) может быть представлена в виде

$$\text{Эф} = \Delta\text{Д} + \Delta\text{Р} + \text{А} - \text{ПНО} - \Delta\text{Р} \times \text{СНПр} - \text{КВ}_c - \text{КЗ}, \quad (3.5)$$

где  $\Delta\text{Д}$  – дополнительные доходы в диверсификации (как правило, выручка от реализации и прочие доходы без учета НДС) на данном шаге расчетного периода, руб.

В общем виде элемент потока синергетического эффекта родственной диверсификации за один шаг расчетного периода в терминологии налогового учета может быть определен выражением

$$\text{Эф} = \Delta\text{Р}_y + \Delta\text{Р}_n^C + \text{А} - \Delta\text{Р}_y \times \text{СНПр} - \text{КВ}_c - \text{КЗ}, \quad (3.6)$$

где  $\Delta\text{Р}_y$  – экономия на расходах, учитываемых в целях налогообложения прибыли (разность между учитываемыми расходами до осуществления диверсификации и учитываемыми расходами после осуществления диверсификации) на данном шаге расчетного периода, руб.;

$\Delta\text{Р}_n^C$  – экономия на расходах, не учитываемых в целях налогообложения прибыли, но включаемых в себестоимость, на данном шаге расчетного периода, руб.

В случае, когда родственная диверсификация приводит и к росту доходов организации, то формула (3.6) может быть представлена в виде

$$\text{Эф} = \Delta\text{Д}_y + \Delta\text{Р}_y + \Delta\text{Р}_n^C + \text{А} - \Delta\text{Р}_y \times \text{СНПр} - \text{КВ}_c - \text{КЗ}, \quad (3.7)$$

где  $\Delta\text{Д}_y$  – дополнительные доходы, учитываемые при определении налоговой базы налога на прибыль на данном шаге расчетного периода, руб.

В общем виде элемент потока синергетического эффекта за один шаг расчетного периода, предполагающего создание нового производства, в терминологии оперативного (экономического) учета может быть определен выражением

$$\text{Эф} = \Delta\text{ПС} + \text{А} - \Delta\text{ПС} \times \text{СНПр} - \text{КВ}_c - \text{КЗ},$$

где  $\Delta\text{ПС}$  – экономия за счет снижения полной себестоимости (экономия на затратах) на данном шаге расчетного периода, руб.

В последней формуле можно под полной себестоимостью понимать совокупность расходов, учитываемых, а также не учитываемых в целях налогообложения прибыли, но включаемых в себестоимость, то есть являющихся затратами. Также следует иметь в виду, что если для целей бухгалтерского и налогового учета используются различные методы начисле-



ния амортизационных отчислений, то вышеприведенные формулы необходимо скорректировать на величину отложенных налоговых активов и отложенных налоговых обязательств.

Использование различных формул для исчисления экономического эффекта не влияет на его величину, так как он находится «вне» используемых методов ведения того или иного учета, терминологических особенностей и пр.

Рассмотрим пример расчета синергетического эффекта в налоговом и бухгалтерском учете в отношении производства новой конечной (готовой) продукции по данным, представленным в табл. 3.2. При этом все экономические показатели обусловлены стратегией фирмы, которая предусматривает создание нового производства планируемой продукции.

Таблица 3.2

## Исходные данные

Показатели	Плановые значения
Величина капитальных вложений за счет собственных средств, млн. руб.	200,0
Объем производства, тыс. т/год	250,0
Цена (без учета НДС), руб./т.	9 000
Величина полученного кредита, млн. руб.	20
Величина выданного займа, млн. руб.	30
Процентная ставка по полученному кредиту, %	20
Процентная ставка по выданному займу, %	15
Сумма погашения основного долга по полученному кредиту, млн. руб.	5
Полная себестоимость 1 тонны (без учета процентов по кредиту), руб./т, в том числе:	7 000
1) затраты, которые являются расходами, учитываемыми в целях налогообложения прибыли, руб./т, в том числе:	6 500
амортизационные отчисления	300
2) затраты, которые не являются расходами, учитываемыми в целях налогообложения прибыли, руб./т	500

В табл. 3.3 представлен расчет экономического эффекта в целях налогового учета (для упрощения расчетов прямые и косвенные расходы не рассчитываются). В табл. 3.4 представлен расчет экономического эффекта в целях бухгалтерского учета.

Таблица 3.3

**Расчет синергетического эффекта в целях  
налогового учета, млн. руб.**

Показатели	Плановые значения
1. Приток средств, в том числе:	2 329,5
1.1. Доходы, учитываемые при определении налоговой базы налога на прибыль, в том числе:	2 254,5
1.1.1. Доходы от реализации (выручка от реализации товаров (работ, услуг) и выручка от реализации имущественных прав)	2 250,0
1.1.2. Внереализационные доходы	4,5
1.2. Амортизационные отчисления	75,0
2. Отток средств, в том числе:	2 084,5
2.1. Расходы, учитываемые в целях налогообложения прибыли, в том числе:	1 627,2
2.1.1. Расходы, связанные с производством и реализацией	1 625,0
2.1.2. Внереализационные расходы	1,8
2.2. Расходы, не учитываемые в целях налогообложения прибыли, но включаемые в себестоимость	126,8
2.3. Величина капитальных вложений за счет собственных средств	200,0
Возврат кредита	5,0
Налог на прибыль	125,5
3. Синергетический эффект	245,0

Величина доходов, учитываемых при определении налоговой базы налога на прибыль, будет составлять доходы от реализации (выручка от реализации), которые составят 2250 млн. руб. ( $250 \text{ тыс. т} \times 9000 \text{ руб./т}$ ), и внереализационные доходы, которые будут представлять собой проценты по выданному займу и составят 4,5 млн. руб. ( $30 \text{ млн. руб.} \times 15 \%$ ).

Проценты по кредиту составят 4 млн. руб. ( $20 \text{ млн. руб.} \times 20 \%$ ). Из них, согласно ст. 269 НК РФ, проценты по кредиту, включаемые в расходы, учитываемые в целях налогообложения (внереализационные расходы), составят 2,2 млн. руб. ( $20 \text{ млн. руб.} \times 11 \%$ ), а проценты по кредиту, не включаемые в расходы, учитываемые в целях налогообложения, составят 1,8 млн. руб. ( $20 \text{ млн. руб.} \times 9 \%$ ).

Таблица 3.4

**Расчет синергетического эффекта в целях бухгалтерского учета, млн. руб.**

Показатели	Плановые значения
1. Приток средств, в том числе:	2 329,5
1.1. Доходы, в том числе:	2 254,5
1.1.1. Доходы по обычным видам деятельности	2 250,0
1.1.2. Прочие доходы	4,5
1.2. Амортизационные отчисления	75,0
2. Отток средств, в том числе:	2084,5
2.1. Расходы, в том числе:	1 754,0
2.1.1. Расходы по обычным видам деятельности	1 750,0
2.1.2. Прочие расходы	4,0
2.2. Величина капитальных вложений за счет собственных средств	200,0
2.3. Возврат кредита	5,0
2.4. Налог на прибыль	100,0
2.5. Постоянное налоговое обязательство	25,4
3. Синергетический эффект	245,0

Величина расходов, связанных с производством и реализацией, составит 1625,0 млн. руб. ( $250 \text{ тыс. т} \times 6500 \text{ руб./т}$ ). Амортизационные отчисления будут составлять 75 млн. руб. ( $250 \text{ тыс. т} \times 300 \text{ руб./т}$ ). Величина расходов, не учитываемых в целях налогообложения прибыли, но включаемых в себестоимость, составит 125,0 млн. руб. ( $250 \text{ тыс. т} \times 500 \text{ руб./т}$ ). К ним прибавляется величина процентов по кредиту, не учитываемых в целях налогообложения (1,8 млн. руб.)

Налоговая база для исчисления налога на прибыль (прибыль до налогообложения, исчисленная для целей налогового учета) будет представлять собой разницу между доходами, учитываемыми при определении налоговой базы налога на прибыль (2254,5 млн. руб.), и расходами, учитываемыми в целях налогообложения прибыли (1627,2 млн. руб.), и составит 627,3 млн. руб. Налог на прибыль, исчисленный в целях налогового учета, составит 125,5 млн. руб. ( $627,3 \text{ млн. руб.} \times 20 \%$ ).

Экономический эффект будет представлять собой разницу между притоком средств (2329,5 млн. руб.) и оттоком средств (2084,5 млн. руб.) и составит 245,0 млн. руб.

Доходы по обычным видам деятельности будет составлять нетто-выручка в сумме 2250 млн. руб. ( $250 \text{ тыс. т} \times 9000 \text{ руб./т}$ ). Прочие доходы составят суммы процентов по выданному займу (4,5 млн. руб.).

Расходы по обычным видам деятельности будут составлять величину полной себестоимости 1750,0 млн. руб. ( $250 \text{ тыс. т} \times 7000 \text{ руб./т}$ ). В прочие расходы будут включаться суммы процентов по полученному кредиту (4,0 млн. руб.).

Прибыль до налогообложения, исчисленная для целей бухгалтерского учета (бухгалтерская прибыль), будет представлять собой разницу между доходами (2254,5 млн. руб.) и расходами (1754,0 млн. руб.) и составит 500,5 млн. руб.

Налог на прибыль, исчисленный в целях бухгалтерского учета (условный расход), составит 100,1 млн. руб. ( $500,5 \text{ млн. руб.} \times 20 \%$ ). Таким образом, постоянное налоговое обязательство (ПНО) будет равно разности текущего налога на прибыль (налога на прибыль, исчисленного для целей налогообложения) и условного расхода, то есть 25,4 млн. руб. ( $125,5 \text{ млн. руб.} - 100,1 \text{ млн. руб.}$ ).

Синергетический эффект будет представлять собой разницу между притоком средств (2329,5 млн. руб.) и оттоком средств (2084,5 млн. руб.) и составит 245,0 млн. руб. (см. табл. 3.4)

Для оценки синергизма И. Ансофф предлагает использовать специальную таблицу (рис. 3.4), в которой СЗХ располагаются в квадратной матрице; по строкам показываются «дающие» зоны, а по столбцам — «получающие». Для заполнения таблицы необходимо осуществить несколько шагов.

Первый шаг: определить по шкале от 0 до 10 и вписать в каждый квадрат значение уровня синергизма, который «дающая» СЗХ предлагает «получающей» в настоящее время.

Второй шаг: вывести суммы по строкам и по столбцам — показатели силы воздействия по каждому из направлений.

Третий шаг: оценка степени зависимости одной СЗХ от другой. По столбцам суммы затрат покажут степень важности одних СЗХ для других.

Четвертый шаг: определение на основании полученных сумм, каковы важнейшие общие линии связи, действующие в настоящее время, — сквозные для всей фирмы синергетические характеристики стратегии и управленческих возможностей.

Пятый шаг: повторить вышеописанную процедуру, чтобы оценить потенциальные общие линии связи в будущем на основе будущих факторов успешного применения стратегии и управленческих возможностей.

Шестой шаг: сопоставление ныне действующих и потенциальных линий, с тем чтобы найти желательные линии синергизма. Они будут зависеть частично от того, какие линии будут наиболее вероятными, а частично — от того, насколько управляющие владеют синергетическим эффектом и хотят его реализовать.

Получающие СЗХ		Отдающие СЗХ					
			СЗХ-1	СЗХ-2	СЗХ-3	СЗХ-4	Суммар- ная зави- симость
		СЗХ-1					
		СЗХ-2					
		СЗХ-3					
		СЗХ-4					
Суммар- ный вклад							

Рис. 3.4. Взаимная поддержка СЗХ (матрица И. Ансоффа)

Преимуществом матрицы является ее простота в понимании и использовании. Однако основным недостатком подхода, предложенного И. Ансоффом, является то, что:

- И. Ансофф не раскрывает в своей методике, что он считает синергизмом в предлагаемой матрице;
- «балльная» оценка синергизма, которая, по видимости (И. Ансофф не уточняет), определяется экспертно;
- имеют место, скорее всего, издержки перевода, поскольку на третьем шаге предлагается суммировать по столбцам «затраты», которые покажут степень важности одних СЗХ для других. Проблема заключается в том, что непонятно, о каких затратах идет речь и каким образом они могут оцениваться в баллах.

Тем не менее можно воспользоваться форматом таблицы (матрицы) синергизма, при этом заносить в матрицу данные не по балльным оценкам синергизма, а синергетический эффект, который получают взаимно СЗХ при осуществлении совместной деятельности. Другими словами, в ячейке матрицы показывается величина синергетического эффекта, который получает фирма в целом при взаимодействии двух СЗХ. Например, если СЗХ № 1 и СЗХ № 2 при осуществлении совместной деятельности достигают синергетический эффект, равный определенной сумме, то она и заносится в соответствующую ячейку.

Суммарный синергетический эффект будет складываться из синергетических эффектов всех подразделений (СЗХ) фирмы. На рис.3.5 показан пример исчисления синергетических эффектов.

Подразделения фирмы	Подразделения фирмы					Общая за- висимость
		C3X-1	C3X-2	C3X-3	C3X-4	
	C3X-1		950	5 650	7 050	<b>13 650</b>
	C3X-2	7 900		—	7 850	<b>15 750</b>
	C3X-3	3 550	650		950	<b>5 150</b>
	C3X-4	9 100	—	2 750		<b>11 850</b>

Рис. 3.5. Модифицированная матрица синергизма

Для количественной оценки синергизма между СЗХ фирмы можно рассчитать специальный коэффициент – коэффициент синергизма (уровень синергизма (УС)) как отношение синергетического эффекта за период к плановой величине текущих затрат (ТЗ) данной СЗХ за этот период:

$$УС = \frac{\text{Эф}}{\text{ТЗ}}.$$

Если исходить из средней рентабельности по промышленности, то коэффициент синергизма больше 0,3 будет означать высокую степень синергизма данной СЗХ; коэффициент синергизма от 0,1 до 0,3 показывает среднее значение синергизма; значение, меньшее 0,1, – низкую степень синергизма между СЗХ фирмы. После того как будет исчислена величина коэффициента синергизма для каждой СЗХ, можно рассчитать его среднее значение для фирмы в целом как среднюю геометрическую по формуле

:

$$\overline{УС} = \sqrt[n]{УС_1 \times УС_2 \times \dots \times УС_n},$$

где  $УС_i$  – уровень синергизма  $i$ -го СЗХ ( $i = 1, \dots, n$ ).

Рассмотрим **пример**. Имеются данные о синергетическом эффекте СЗХ фирмы (см. рис. 3.5). В табл. 3.5 приведены величины текущих затрат (себестоимости) продукции, производимой каждой СЗХ, и результаты расчета коэффициента синергизма и уровня синергизма за период.

Таблица 3.5

## Результаты расчета уровня синергизма СЗХ фирмы за период

СЗХ фирмы	Текущие затраты, тыс. руб.	Синергетический эффект, тыс. руб.	Коэффици- ент синер- гизма
СЗХ-1	100 000	13 650	0,1365
СЗХ-2	150 000	15 750	0,1157
СЗХ-3	70 000	5 150	0,1936
СЗХ-4	360 000	11 850	0,0769

Таким образом, все СЗХ имеют низкую синергетическую зависимость от других СЗХ фирмы. Средняя синергетическая зависимость между СЗХ фирмы составляет

$$\overline{УС} = \sqrt[4]{0,1365 \times 0,1157 \times 0,1936 \times 0,0769} = 0,1238.$$

Следует отметить, что предлагаемый подход к исчислению синергетического эффекта не является исчерпывающим. Можно сказать, что данный подход применим в случае краткосрочного планирования, поскольку краткосрочный период позволяет более или менее точно рассчитать показатели дохода, прибыли, амортизации и т.д. Однако в долгосрочном аспекте точность данных показателей снижается, поэтому необходимо использовать подходы, которые требуют меньше исходной информации для оценки эффективности деятельности. Одним из таких подходов, может стать подход, основанный на расчете показателя экономической добавленной стоимости (EVA – Economic Value Added). Этот показатель является достаточно известным и распространенным и предназначен для оценки процесса создания стоимости организации.

Концепция *EVA* была разработана в 1990-х годах специалистами консалтинговой компании Stern Stewart & Co. Необходимость ее разработки вызвана тем, что экономическая целесообразность инвестиционных проектов может определяться не только показателями экономической эффективности, финансовой реализуемости и риска, но и с помощью других критериев, таких, например, как экономическая добавленная стоимость, поскольку экономический эффект и экономическая добавленная стоимость могут являться критериями экономической целесообразности.

Реализация стратегии приводит не только к получению экономического эффекта, но и к росту стоимости самой организации, под которой в данном случае понимается ее балансовая стоимость, увеличенная на сумму ее будущей добавленной стоимости, приведенной к настоящему мо-

менту, т.е. на величину *EVA*. Этот показатель позволяет выяснить, достаточно ли зарабатывает компания по сравнению с альтернативными вложениями, то есть показывает альтернативную доходность вложенных средств (капитала). Он представляет собой экономическую прибыль, т.е. величину прибыли, равную упущенной выгоде, которую организация не получит из-за невозможности вложить капитал альтернативным способом с таким же уровнем риска.

Следует, тем не менее, отметить, что тезис об альтернативности показателя *EVA* показателям коммерческой эффективности является неоспорным, так как дисконтирование значений экономического эффекта, получаемых на протяжении расчетного периода, предусматривает учет альтернативной стоимости капитальных вложений, а также риск. Поэтому показатель *EVA* может рассматриваться как дополнение к другим показателям эффективности: интегральному экономическому эффекту, сроку окупаемости, индексам доходности и т.д.

В настоящее время нет единого мнения относительно расчета величины *EVA*. Можно встретить различные подходы не только к расчетам, но и к пониманию самого показателя *EVA*. По всей видимости, это связано с проблемой интерпретации англоязычных терминов, с их применением в российской практике, которая, как известно, отличается особенностями налогового законодательства.

Тем не менее большинство сходится в том, чтобы рассчитывать показатель *EVA* по выражению (далее дается дословный перевод англоязычных терминов)

$$EVA = NOPAT - CC \times CE, \text{ или}$$

$$EVA = (RR - CC) \times CE,$$

где *NOPAT* (net operating profit after tax), или *NOPLAT* (net operating profit less adjusted tax), – чистая операционная прибыль после вычета налога (по всей видимости, имеется в виду налог на прибыль). Чистая операционная прибыль после налогообложения – это доход, полученный после вычитания расходов и амортизации;

*CC* (cost of capital) – средневзвешенная цена капитала (*WACC*);

*CE* (capital employed) – стоимостная оценка капитала (инвестированного капитала);

*RR* (rate of return) – норма прибыли, которая рассчитывается по формуле

$$RR = \frac{NOPAT}{CE}.$$



Из вышеприведенных формул видно, что показатель *EVA* зависит от факторов, способствующих увеличению прибыли организации (*NOPAT*) и уменьшению размера капитала и его стоимости.

Концепция *EVA* предполагает корректировку показателя *NOPAT* на величину изменений эквивалентов собственного капитала в зависимости от конкретной организации. Необходимо четкое понимание того, насколько экономически оправдано включение тех или иных «поправок» и будет ли велика погрешность, если их игнорировать. Так, например, под показателем *CE* (*capital employed*) предлагается понимать капитал, определяемый «с учетом стоимости ресурсов, не включенных в баланс». Данный показатель может рассчитываться «путем коррекции данных финансовой отчетности на величину «эквивалентов капитала владельцев» по формуле

$$CE = TA - NP,$$

где *TA* (*total assets*) – стоимость активов;

*NP* (*non percent liabilities*) – беспроцентные текущие обязательства.

Этот показатель будет равен сумме кредиторской задолженности и беспроцентных заемных средств.

В заключение можно сделать вывод о том, что подходы к расчету *EVA* в нашей стране пока находятся в стадии научного исследования и практическое применение этого показателя в России связано со значительными трудностями, обусловленными рядом факторов. В частности:

- нет единого подхода к расчету данного показателя;
- предлагаемые подходы в различных источниках часто не учитывают особенности налогообложения в России;
- отсутствуют четкие методики расчета и использования данного показателя в различных отраслях промышленности;
- слабая обоснованность использования именно данного показателя как альтернативного показателям эффективности при оценке экономической эффективности инвестиционных проектов;
- сложность интерпретации зарубежных терминов.

### **Методические подходы к достижению сбалансированности портфеля СЗХ промышленного предприятия**

Одним из условий долгосрочной эффективности промышленного предприятия является сбалансированность набора (портфеля) его видов деятельности (СЗХ). Понимание термина *сбалансированность* базируется на таких важнейших понятиях, как соизмеримость, соразмерность, равновесие, согласованность. Поскольку сбалансированность является условием

эффективности, то она обеспечивает долгосрочное существование предприятия.

В научной литературе сбалансированность видов деятельности связывается с необходимостью учета жизненных циклов спроса. Цель такой сбалансированности – это достижение ситуации, когда зрелость одной СЗХ достигалась одновременно с этапом зарождения другой СЗХ. На рис. 3.6 этот «сбалансированный» вариант показан справа.

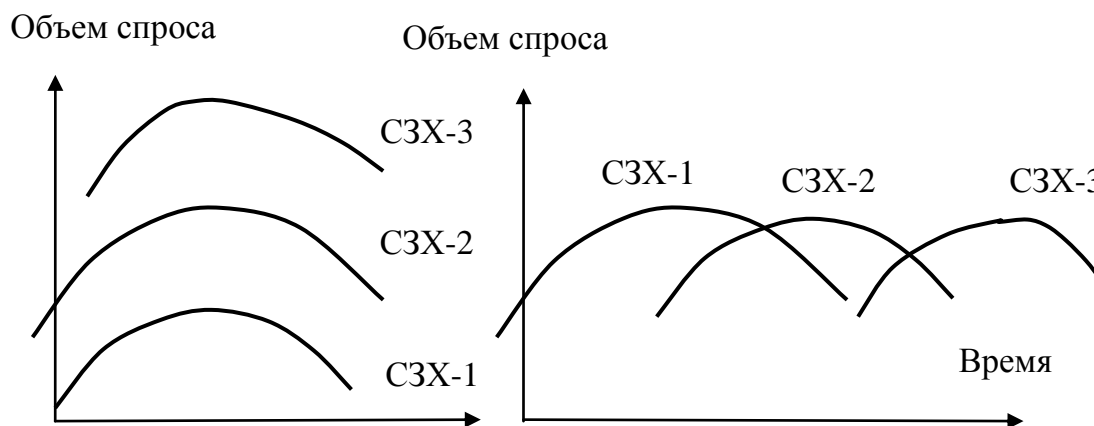


Рис. 3.6. Жизненные циклы спроса портфеля СЗХ

Особенностью жизненного цикла спроса в СЗХ является изменение темпов роста спроса по мере перехода на последующие его фазы и, как следствие, возрастание интенсивности конкуренции и степени дифференциации продукта. Таким образом, в результате изменения темпов роста спроса и, как следствие, интенсивности конкуренции, степени дифференциации продукта стратегический план фирмы должен корректироваться, так как используемые стратегии конкуренции теряют свою прибыльность и, как следствие, эффективность. При этом по мере смены периодов жизненного цикла спроса изменяются и основные (ключевые) факторы успешной деятельности. Если на этапе зарождения главным является своевременное начало производства новинки, а на этапе быстрого роста – низкая цена, то на этапе упадка ключевым фактором может стать быстрая продажа бизнеса или нахождение перспективного сегмента для последующей концентрации на нем и т.д.

Нестабильность внешней среды приводит к тому, что длительность жизненного цикла спроса уменьшается и может составлять даже не годы, а более короткий период. Поэтому при увеличении нестабильности внешней среды необходимо постоянно заботиться о том, чтобы добавлять к портфелю существующих СЗХ (стратегическому портфелю) новые с начальным этапом жизненного цикла спроса и убирать те, которые достигают зрелости и упадка (с точки зрения роста спроса).

Таким образом, стратегический анализ сбалансированности портфеля СЗХ не должен ограничиваться только оценкой уровня синергизма. Кроме этого, важным фактором сбалансированности является этап жизненного цикла спроса, на котором находится тот или иной вид деятельности. Многие факторы, в частности нестабильность внешней среды, могут способствовать сокращению длительности жизненного цикла спроса, а также скачкообразному изменению спроса. Например, сокращение продолжительности жизненного цикла спроса может сокращаться в результате использования новых подходов в маркетинге и сбыте, ускорения научно-технического прогресса, вызывающего соответствующее ускорение разработки новой продукции, и т.д.

Показатель **стратегической сбалансированности** (далее – сбалансированности) можно рассматривать более широко и включать в него не только сбалансированность жизненных циклов спроса, которую можно назвать «циклической» сбалансированностью, но и другие составляющие, связанные с согласованной деятельностью линейных подразделений предприятия (СЗХ). Таким образом, сбалансированность видов деятельности предприятия – это комплексный показатель, который сможет дать представление о том, как взаимосвязаны СЗХ фирмы, как эти СЗХ поддерживают друг друга в области, например, снижения затрат, технологического развития, совместного проведения маркетинговых мероприятий и т.д. Сбалансированность портфеля СЗХ может обеспечить увеличение эффективности деятельности, так как возникают системные эффекты от одновременной деятельности в нескольких СЗХ.

Сбалансированность СЗХ диверсифицированного предприятия должна приводить:

- к эффективному использованию стратегического соответствия (синергизма), то есть получению максимального синергетического эффекта от одновременной деятельности в различных СЗХ;
- достижению такого соотношения жизненных циклов спроса СЗХ, чтобы каждая из СЗХ характеризовалась различными этапами жизненного цикла спроса;
- оптимальному распределению инвестиционных ресурсов предприятия, то есть ранжированию СЗХ по их инвестиционной привлекательности для распределения отграниченных инвестиционных средств в наиболее перспективные с точки зрения отдачи на вложенные средства направления.

Таким образом, сбалансированность портфеля СЗХ должна обеспечить:

- долгосрочное существование предприятия, добавляя к портфелю новые виды деятельности, находящиеся на этапе зарождения;

- получение синергетического эффекта в результате формирования портфеля СЗХ, обладающего стратегическим соответствием;
- достижение инвестиционного эффекта от использования средств самой организации, привлекая их из тех подразделений фирмы, которые обладают их временным избытком.

Наличие стратегического соответствия между СЗХ можно условно назвать синергетической сбалансированностью, оптимальное сочетание жизненных циклов спроса СЗХ фирмы – циклической сбалансированностью, определение приоритета в инвестировании СЗХ – инвестиционной сбалансированностью.

Необходимо использовать следующие **методологические принципы** достижения сбалансированности портфеля СЗХ:

1) достижение максимальной эффективности деятельности при достижении сбалансированности портфеля СЗХ. В предыдущем параграфе говорилось о стратегическом (синергетическом) соответствии. Однако когда речь идет о синергетической сбалансированности как условии эффективности деятельности фирмы, то подразумевается достижение максимального синергетического эффекта от одновременной деятельности в различных СЗХ. Таким образом, в портфеле должны присутствовать такие СЗХ, которые обеспечивают наибольший синергетический эффект. Аналогично можно сказать и о других видах сбалансированности. Циклическая и инвестиционная сбалансированность должна обеспечить максимальный эффект, который можно условно назвать *циклический эффект* и *инвестиционный эффект*;

2) взаимосвязь всех трех видов (синергетической, циклической, инвестиционной) сбалансированности портфеля СЗХ. Это означает, что максимальный экономический эффект от реализации корпоративной стратегии достигим только при одновременном достижении всех видов сбалансированности;

3) сравнимость портфеля СЗХ. Анализ сбалансированности (синергетической, циклической, инвестиционной) портфеля СЗХ фирмы предполагает, что все они сравнимы друг с другом по различным критериям, например таким, как темп роста спроса, жизненный цикл спроса, интенсивность конкуренции, технологическое развитие и т.д. Поэтому портфель СЗХ в своей совокупности может рассматриваться как система, порождающая системные эффекты, частным случаем которых является, например, синергетический эффект;

4) относительная точность, то есть чем долгосрочнее период планирования в стратегии аспектов сбалансированности, тем менее точным бу-

дет расчет экономического эффекта. При длительной перспективе целесообразно использовать концепцию EVA для оценки экономического эффекта;

5) реализуемость, то есть достижимости сбалансированности портфеля СЗХ;

6) использование для оценки сбалансированность портфеля СЗХ специальных схем позиционирования.

Для оценки сбалансированности портфеля СЗХ можно проводить позиционирование каждой СЗХ по определенным показателям, задающим координаты в схеме позиционирования. Такие схемы часто называют матрицами позиционирования, или стратегическими матрицами. Позиционирование каждой СЗХ, по существу, представляет матричный анализ, то есть определение позиций каждого из видов деятельности в специальных моделях – стратегических матрицах. В данном случае стратегическая матрица – это двумерная модель, сравнивающая положение (позицию) каждого вида деятельности (СЗХ) предприятия, которая может быть построена на основе любой пары показателей, характеризующих стратегические позиции: темп роста отрасли, доля рынка, долгосрочная привлекательность, конкурентоспособность и стадия развития продукта или рынка.

Стратегический анализ хозяйственного портфеля диверсифицированной фирмы может предполагать использование любого количества взаимосвязанных стратегических матриц.

Для определения инвестиционной привлекательности каждой СЗХ можно воспользоваться известной стратегической матрицей, предложенной компанией Boston Consulting Group (Бостонская консультативная группа), которую в дальнейшем будем называть матрицей БКГ (рис. 3.4). На рисунке 3.7 кружками показан пример расположения СЗХ фирмы. Диаметр кружка может быть пропорционален некоторому общему для всех СЗХ показателю, например чистой прибыли, объему продаж и т.д.

По осям матрицы фиксируются темпы роста отрасли и относительная доля рынка. Каждое подразделение (вид деятельности, СЗХ) представлено в виде кружка, размер которого пропорционален объему продаж или прибыли данного подразделения. Сегмент круга может, например, показывать долю рынка СЗХ. Деление темпов роста на высокие и низкие осуществляется экспертно (например, границу можно провести на уровне удвоенного темпа роста ВВП плюс темпы инфляции). Однако эта граница может быть установлена на любом уровне. Иногда целесообразно границу устанавливать равной половине максимального темпа роста спроса в отрасли.

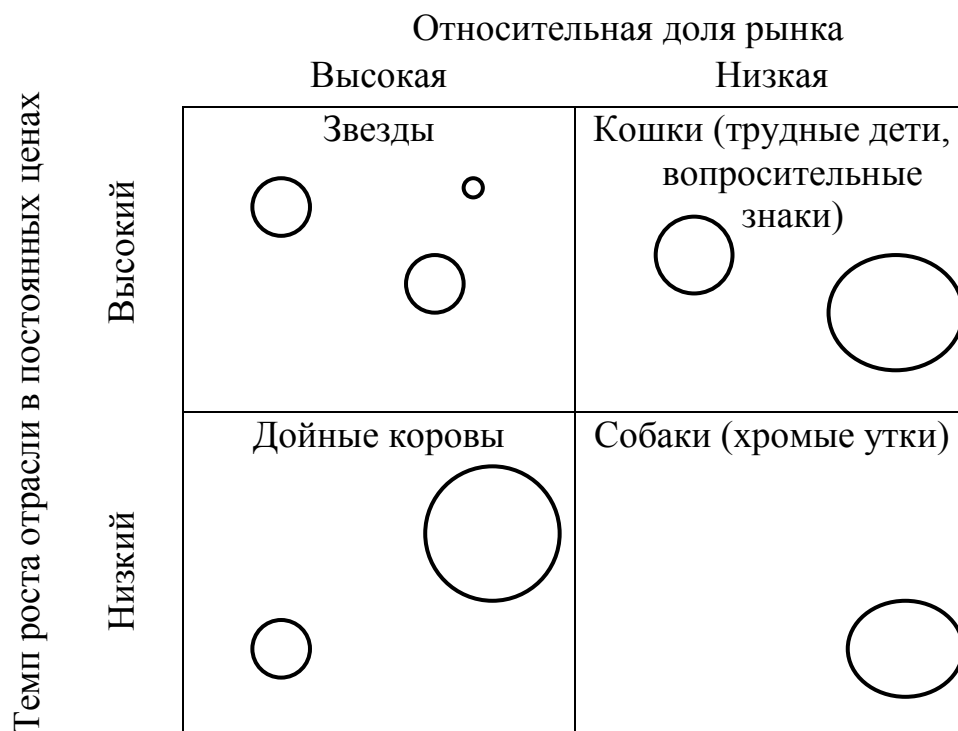


Рис. 3.7. Матрица БКГ

Относительная доля рынка (ОДР) – отношение доли рынка СЗХ к доле основного (ведущего) конкурента, выраженное в относительных единицах. По мнению И. Ансоффа, этот показатель лучше, чем фактическая доля рынка, выраженная в процентах.

В основе матрицы БКГ лежит следующий факт: чем больше доля рынка фирмы, тем больше экономия, достигаемая фирмой на масштабах деятельности. Экономия на масштабах деятельности предполагает в результате увеличения объема производства достижение экономии за счет уменьшения постоянных затрат на единицу продукции, а также снижение переменных затрат на единицу продукции из-за влияния эффекта «накопления опыта» («кривой опыта/обучения»). Таким образом, большая доля рынка фирмы в данной СЗХ свидетельствует о значительном объеме продаж и, как следствие, снижении постоянных затрат на единицу продукции (эффект масштаба) и накоплении производственного опыта, позволяющего выпускать продукцию с большей производительностью, меньшим количеством брака, простоев, меньшей трудоемкостью, и т.д., что приводит к снижению переменных затрат.

Деление ОДР на низкую и высокую означает, что СЗХ, имеющая небольшую ОДР, не может увеличить прибыль за счет двух эффектов, связанных с увеличением объема производства, то есть эффекта накопления опыта, когда могут быть снижены переменные затраты, и эффекта мас-

штаба, когда могут быть снижены постоянные затраты на единицу продукции.

Матрица содержит четыре области, которые имеют условные наименования «животного происхождения»: кошки (трудные дети, просительные знаки); звезды; дойные коровы; собаки (хромые утки). Для каждой области матрицей БКГ даются рекомендации по управлению СЗХ, попадающими в данную область. Таким образом, с помощью матрицы БКГ можно определить стратегические правила относительно будущего управления СЗХ, основываясь на позиции, которую она занимает в данной матрице.

Например, для СЗХ, являющихся «кошками», можно сформулировать стратегические правила, основываясь на следующих рекомендациях. Поскольку эти СЗХ конкурируют в растущих отраслях, но занимают относительно небольшую долю рынка, то это сочетание обстоятельств приводит к необходимости увеличения инвестиций в целях увеличения доли рынка и тем самым переходу в область «звезд». Цель перевода в «звезды» – увеличение прибыли за счет эффекта масштаба, т.е. гарантия выживания на рынке. Необходимость инвестиций обусловлена тем, что требуется увеличить производственные мощности, финансировать мероприятия, связанные со стимулированием спроса. Переход в «звезды» требуют значительного финансирования инвестиций, однако «кошки» с большим трудом генерируют прибыль из-за своей небольшой доли на рынке. Эти области чаще всего являются чистыми потребителями денежной наличности из других СЗХ, как правило, «дойных коров», а не генераторами ее, и остаются ими до тех пор, пока не увеличится их доля рынка. В отношении «кошек» имеет место самая большая степень неопределенности: либо они станут в будущем прибыльными для фирмы, либо нет.

Таким образом, для «кошек» БКГ рекомендует две стратегические альтернативы:

- увеличение мощностей и оборотных средств для того, чтобы наращивать объем производства, захватить большую долю рынка и тем самым переместиться в звезды;
- свертывание, если расходы на расширение мощностей и завоевание рынка перевешивают потенциальную отдачу от вложений.

От «звезд» зависит общее состояние инвестиционного портфеля. Заняв доминирующее положение на быстрорастущем рынке, требующем значительных капиталовложений для расширения производственных мощностей, а также наращивания оборотных средств, некоторые из звезд сами финансируют себя, другие требуют финансовых вложений. Для СЗХ, являющихся «звездами», даются следующие рекомендации. Поскольку к

«звездам» относятся СЗХ, занимающие относительно большую долю рынка и, как следствие, получающие высокую прибыль, то эти СЗХ можно назвать лидерами своих отраслей. Заняв доминирующее положение на быстрорастущем рынке, «звезды» обычно нуждаются в значительных инвестициях для расширения производственных мощностей и увеличения оборотных средств. Но они также сами генерируют значительный приток прибыли ввиду низкого уровня издержек за счет экономии на масштабах производства и накопленного производственного опыта. Поэтому основная проблема «звезд» связана с использованием прибыли для инвестирования. Высокая прибыль «звезд» может полностью направляться на реинвестирование. Молодые СЗХ – «звезды» обычно нуждаются в существенных вложениях сверх тех средств, которые они зарабатывают сами, поэтому возможный недостаток в финансировании требует финансовых вложений со стороны «дойных коров».

Таким образом, для «звезд» предлагаются следующие рекомендации:

- активное инвестирование для дальнейшей экспансии на данном рынке, для того чтобы расширить возможности в быстрорастущей отрасли;
- удержание СЗХ в позиции звезд, то есть укрепление конкурентных преимуществ, обеспечивающих данное положение;
- источником инвестирования для СЗХ является собственная прибыль, а также прибыль, получаемая «дойными коровами».

К «дойным коровам» относятся СЗХ, занимающие доминирующее положение на медленно растущем рынке, который позволяет получить высокую прибыль из-за низкого уровня затрат, достигаемого за счет экономии на масштабах производства и накопленного опыта. Таким образом, эти СЗХ, снижая как переменные, так и постоянные затраты на единицу продукции, получают существенную прибыль, величина которой превышает потребности в реинвестировании. Поскольку темпы роста невелики (а значит, нет необходимости наращивать производственные мощности), компания получает от текущей деятельности средств больше, чем необходимо для капитальных вложений, чтобы сохранить лидирующие позиции на рынке.

Поэтому прибыль «дойных коров» должна направляться в другие СЗХ, где требуется инвестирование. Все усилия фирмы должны быть направлены на поддержание «дойных коров», чтобы использовать их финансовые возможности. Многие СЗХ из «дойных коров» – это в прошлом «звезды», опускающиеся в левый нижний квадрант матрицы по мере перехода спроса в данной отрасли в стадию зрелости. Хотя «дойные коровы» и менее привлекательны с точки зрения перспектив роста, это очень ценные



СЗХ. Должна быть поставлена цель укрепления и защиты рыночных позиций «дойных коров» в течение всего периода, когда они способны зарабатывать средства, которые будут направляться на развитие других СЗХ. Однако слабеющие «дойные коровы», которые перемещаются в нижний правый угол квадранта, могут превратиться в «собак» и стать кандидатами на ликвидацию.

Для «дойных коров» матрицей БКГ предлагаются следующие рекомендации:

- создание новых или укрепление имеющихся конкурентных преимуществ, позволяющих удержать долю рынка и существующий спрос на продукцию фирмы;
- все усилия должны быть направлены на поддержание «дойных коров» в текущем состоянии, чтобы использовать их финансовые возможности;
- получаемая прибыль частично реинвестируется, остальная часть получаемой прибыли направляется в «звезды» и «дикие кошки».

Из-за слабости перспектив роста и слабой позиции на рынке «собаки» представляют собой проблемные СЗХ. Отсутствие экономии за счет эффекта масштаба и эффекта накопления опыта ограничивает размер прибыли, поэтому «собаки» не способны зарабатывать значительных средств в долгосрочной перспективе. Сильные «собаки» могут в перспективе при существенном инвестировании переместиться в «дикие кошки» или «дойные коровы».

Поскольку к «собакам» относятся СЗХ со слабыми перспективами роста спроса и небольшой долей рынка, то они получают незначительную прибыль. Более того, слабеющие «собаки» не способны зарабатывать значительную прибыль (возможно, и доход) в долгосрочной перспективе. Следовательно, слабеющих «собак», как правило, необходимо ликвидировать. С другой стороны, наличие перспектив роста продаж, например посредством сегментирования рынка, может увеличить спрос и вывести «собак» в область «кошек».

Таким образом, для «собак» предлагаются следующие рекомендации:

- для сильных «собак» продолжение инвестирования для создания новых конкурентных преимуществ и их перемещение в «дикие кошки» или «дойные коровы»;
- для сильных «собак» получаемая прибыль полностью реинвестируется;
- для слабых «собак» применяется «стратегия сбора урожая», сокращения и ликвидации в зависимости от того, какой вариант может принести наибольшие выгоды.

Типичная эволюция СЗХ показана на рис. 3.8. Наиболее распространенная эволюция СЗХ в матрице БКГ следующая: зарождающаяся перспективная СЗХ, то есть в стадии зарождения на кривой жизненного цикла спроса, находясь в позиции «диких кошек», при достаточном инвестировании и успешном создании конкурентных преимуществ переходит в зону «звезд».

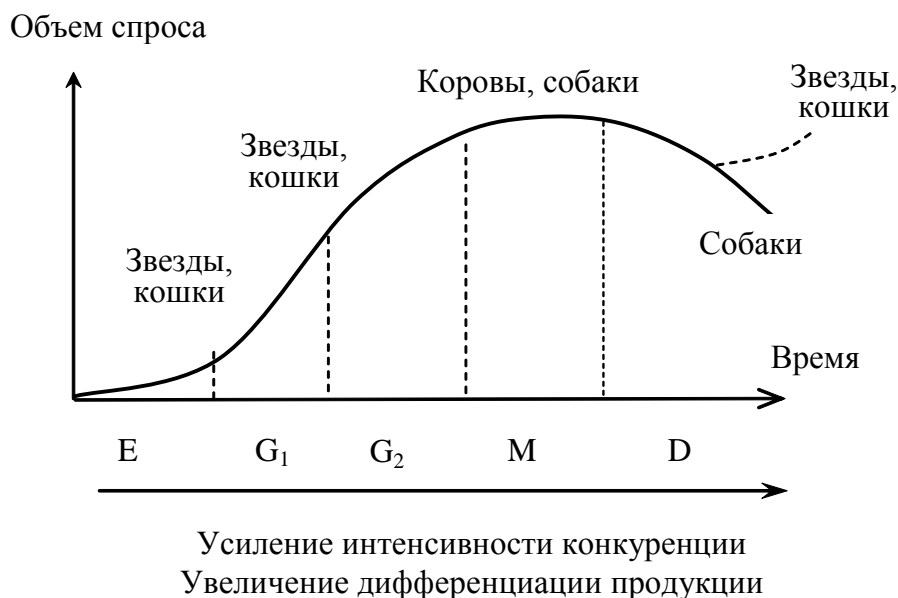


Рис. 3.8. Соотношение этапов ЖЦС и областей матрицы БКГ

Такой переход, как правило, сопровождается переходом из стадии зарождения в стадию быстрого роста и последующего замедленного роста на кривой жизненного цикла спроса. Как известно, спрос рано или поздно переходит в следующую стадию – стадию зрелости, в которой наблюдается снижение темпов роста спроса до нулевого уровня. Низкий темп роста спроса означает, что в матрице БКГ СЗХ спустится с позиции «звезд» в область «дойных коров». На стадии зрелости или упадка фирмы могут стимулировать спрос, став лидером на сегменте рынка. В этом случае СЗХ снова увеличит темп продаж и выйдет в верхние области: «кошки» или «звезды». При этом следует не забывать, что если СЗХ характеризуется зарождающимся спросом, то она также может находиться изначально в «дойных коровах» (а не только в «диких кошках»), поэтому важно учитывать стадию жизненного цикла спроса для того, чтобы спрогнозировать движение СЗХ в матрице БКГ. «Дойные коровы», если не уделять должного внимания удержанию конкурентных преимуществ, превращаются в «собак», которые либо ликвидируются, либо при создании новых преимуществ, концентрации на сегменте и т.д. превращаются снова в «дикие кошки». Таким образом, превращению «дойных коров» в «собак» способ-

стствует два фактора: усиление интенсивности конкуренции и увеличение дифференциации продукции.

Матрица БКГ может быть использована для анализа циклической и инвестиционной сбалансированности портфеля СЗХ фирмы, то есть в отношении приоритетности в инвестировании (инвестиционной привлекательности) и соотношения жизненных циклов спроса различных СЗХ.

Очевидны недостатки матрицы БКГ:

- позиционирование только по двум показателям: ОДР и темп роста (прироста) спроса;
- упрощенный подход деления на 4 области, который исключает ряд возможных случаев, например, когда низкая доля не исключает высокую прибыль из-за лидирующего положения на сегменте;
- использование только двух показателей для позиционирования является рискованным, так как эти показатели не могут учесть всего многообразия факторов, определяющих инвестиционную привлекательность;
- не определены рекомендации для СЗХ, имеющих промежуточное положение на границе;
- матрица не дает однозначного ответа на то, как поступать с «дикими кошками» и «собаками», поскольку неизвестно, как с ними поступить – переместить в другие области или ликвидировать;
- не отражает все возможные позиции на рынке (например, средний темп роста или средняя относительная доля);
- матрица не дает ответа относительно приоритетов в финансировании инвестиций для СЗХ, занимающих положение «звезд» и «кошек» (в какие СЗХ инвестировать ограниченные средства в первую очередь);
- стадия зрелости приводит, как правило, к обострению конкуренции, что не даст возможности «дойной корове» зарабатывать прибыль;
- связь между относительной долей рынка и прибыльностью не всегда может быть значительной. Важность накопленного опыта для снижения затрат различна для разных отраслей.

Вышеперечисленные недостатки частично могут быть ликвидированы, если попытаться «усилить» матрицу, то есть вместо двух показателей – ОДР и темп роста (прироста) спроса – использовать более сложные комплексные показатели, например те, которые предлагают И. Ансофф, А. Томпсон и А. Стрикленд, – это показатели конкурентной позиции и привлекательности СЗХ, а также вместо четырех поделить матрицу на де-

вать областей. Пример модифицированной матрицы представлен на рис. 3.9. Для каждой области И. Ансоффом предложены правила принятия решений в отношении СЗХ.

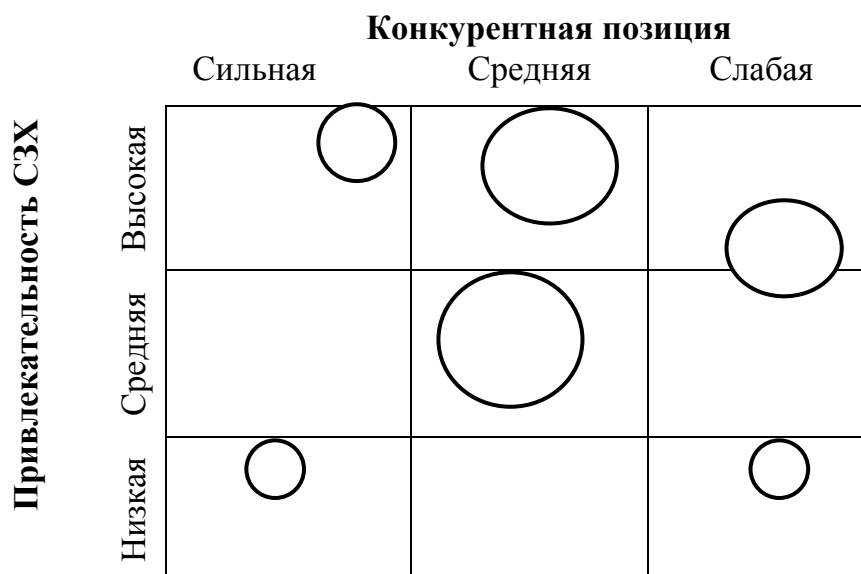


Рис. 3.9. Матрица БКГ, модифицированная И. Ансоффом

Также для конкретизации рекомендаций матрицы БКГ может использоваться матрица, разработанная компанией General Electric (GE) для анализа собственного диверсифицированного портфеля (при участии консалтинговой фирмы McKensey and Company). Эта стратегическая матрица (далее – матрица МакКинзи) представляет собой девятиклеточную матрицу с двухмерной системой координат – отраслевой привлекательности и силы/позиции в конкуренции (рис. 3.10). Можно сказать, что матрица GE, по сути, является аналогом предыдущей матрицы, поскольку оба показателя характеризуются комплексом величин, а положение СЗХ определяется на основе количественных оценок по этим двум показателям.

Поскольку долгосрочная привлекательность – комплексный показатель, то он может включать в себя различные показатели, например емкость рынка и темп его роста; технологические требования; интенсивность конкуренции; входные и выходные барьеры, сезонные и циклические колебания; потребности в капиталовложениях; воздействия социального, экологического факторов, а также государственное регулирование. Показатели, используемые для оценки силы/конкурентной позиции, включают в себя доли рынка, относительный уровень затрат, качество, знание потребителей и рынков, адекватность технологических ноу-хау, уровень менеджмента, уровень прибыльности относительно конкурентов и пр. Чтобы получить количественную оценку долгосрочной привлекательности и конкурентной позиции, каждому показателю необходимо

присвоить вес, соответствующий его важности для руководства компании. Сумма всех весов должна быть равна 1,0. Взвешенные оценки привлекательности рассчитываются путем умножения оценки каждого показателя привлекательности и конкурентной позиции на вес данного показателя. Площадь кругов, как и в предыдущей матрице, может быть пропорциональна размеру предложения отрасли, а сектор внутри круга может отражать долю рынка данной СЗХ.

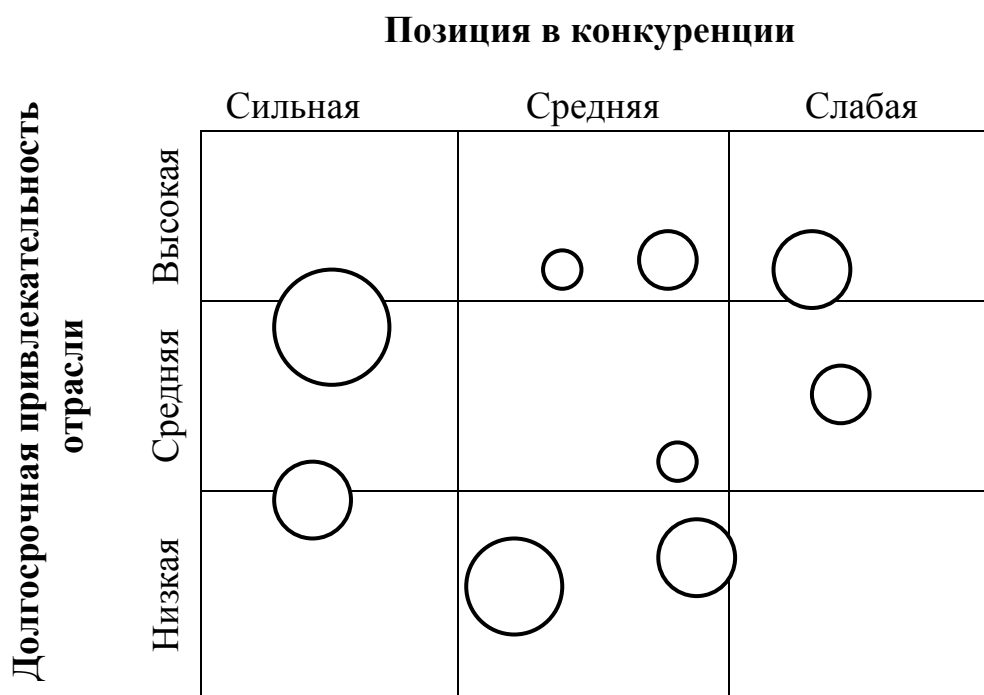


Рис. 3.10. Матрица МакКинзи

Если СЗХ попадают в верхние левые три области, то они имеют высокий приоритет для инвестирования, если СЗХ попадают в три области по диагонали – средний приоритет для инвестирования, если СЗХ попадают в нижние правые три области, то они имеют низкий приоритет для инвестирования. Таким образом, в зависимости от того, в какую область попадет СЗХ в матрице МакКинзи и GE, можно определить ее инвестиционную привлекательность по сравнению с другими СЗХ фирмы.

Необходимо отметить следующие недостатки матрицы МакКинзи:

- матрица не дает конкретных рекомендаций по инвестированию;
- матрица не учитывает стратегическое соответствие между видами деятельности;
- в матрице не определен приоритет в инвестировании для СЗХ, попадающих в одну область;
- по матрице нельзя определить жизненный цикл спроса СЗХ, поэтому рекомендации относительно инвестирования могут быть

ошибочными, если не учитывать этап жизненного цикла спроса: какие СЗХ переходят в стадию начала быстрого роста и требуют инвестиций, несмотря на слабый приоритет в инвестировании, а какие, несмотря на приемлемый приоритет в инвестировании, находятся на стадии упадка спроса;

- матрица (так же, как и матрица GE) учитывает стратегическое соответствие между СЗХ.

Кроме этого, представляется необоснованным разделение комплексных показателей долгосрочной привлекательности и позиции в конкуренции, поскольку привлекательность СЗХ обусловлена, помимо прочего, и конкурентной позицией предприятия на рынке. Если, предположим, фирма занимает лидирующее положение на рынке, то естественно, что для нее этот рынок является привлекательным, даже если она страдает низкой рентабельностью. Фирма-аутсайдер не может рассматривать рынок как привлекательный, если она не в состоянии добиться приемлемой для нее доли рынка.

В доказательство этого факта можно рассмотреть формулы, которые предлагает И. Ансофф для оценки привлекательности и конкурентной позиции (конкурентного статуса фирмы). Привлекательность СЗХ ( $\Pi$ ) он предлагает оценивать по формуле

$$\Pi = \alpha G + \beta P + \gamma O - \sigma T,$$

где  $\alpha, \beta, \gamma, \sigma$  – коэффициенты, которые даются управляющими для обозначения относительного вклада каждого фактора;

$G$  – оценка перспектив роста;

$P$  – оценка будущей рентабельности;

$T/O$  – возможный уровень нестабильности ( $O$  – благоприятные тенденции;  $T$  – неблагоприятные тенденции).

Вместо показателя конкурентной позиции И. Ансофф предлагает использовать конкурентный статус фирмы (КСФ), определяющий позицию в конкуренции и рассчитываемый по формуле

$$\text{КСФ} = \text{УКВ} \times \text{СН} \times \text{НВ},$$

где УКВ – уровень капиталовложений;

$\text{СН}$  – стратегический норматив;

$\text{НВ}$  – норматив возможностей.

Можно сказать, что уровень капитальных вложений зависит от перспектив роста и рентабельности, а стратегический норматив и норматив возможностей – от уровня нестабильности внешней среды. Другими словами, мы видим взаимосвязанные показатели, которые искусственно разделены. Безусловно, важно определять и привлекательность, и конкурентоспособность фирмы, но что дает позиционирование по этим показате-

лям? Например, в матрице БКГ, модифицированной И. Ансоффом, мы видим следующие рекомендации при высокой привлекательности: «инвестировать или удержать позиции»; «инвестировать или реинвестировать прибыль»; «инвестировать, реинвестировать, уходить». По существу, это одни и те же рекомендации, но другого и быть не может, так как показатель конкурентной позиции, по которому даются рекомендации, определяется привлекательностью СЗХ.

Таким образом, методологически неверно разделять привлекательность рынка и конкурентоспособность фирмы на этом рынке, поэтому вполне оправданно включить в комплексный показатель долгосрочной привлекательности СЗХ и оценку конкурентоспособности фирмы в этой СЗХ.

Необходимо достигать одновременной сбалансированности как инвестиционной, так и синергетической. Матрица БКГ показать эту сбалансированность не может, поэтому необходимо использовать специальную матрицу, позволяющую дать оценку стратегической сбалансированности в соответствии с разработанными методологическими принципами (рис. 3.11).

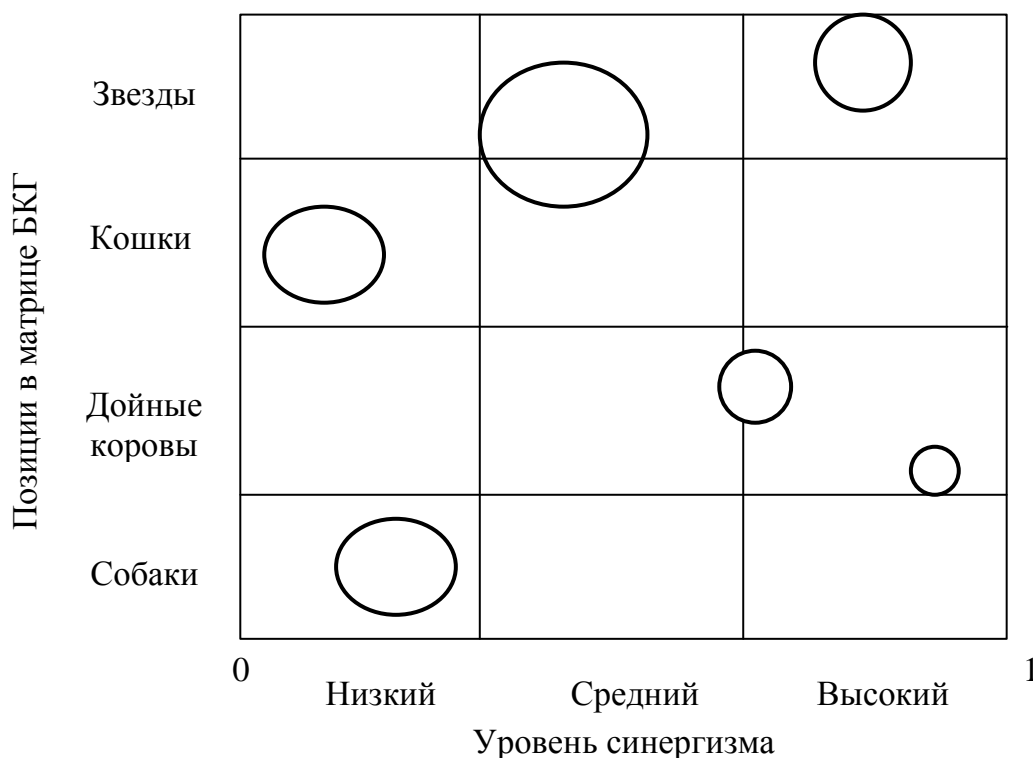


Рис. 3.11. Матрица оценки инвестиционной и синергетической сбалансированности портфеля СЗХ (матрица №1)

В матрице оценки сбалансированности портфеля СЗХ различные сферы (виды) деятельности (подразделения, СЗХ) диверсифицированной компании, являющиеся «звездами», «кошками» и т.д., позиционируются в зависимости от уровня синергизма (стратегического соответствия). Низ-

кий уровень синергизма какой-либо СЗХ для диверсифицированной компании, ориентированной на получение синергетического эффекта, означает слабую согласованность такой СЗХ в стратегическом портфеле компании. Поэтому даже «звезды» с низким уровнем синергизма могут стать «подозрительными» на удаление и спровоцировать поиск новых видов деятельности, имеющих большее стратегическое соответствие.

А. Томпсон и А. Стрикленд для уточнения рекомендаций по приоритетности в инвестировании предлагают использовать матрицу жизненного цикла (матрица разработана компанией Hofer/A.D.Little). В этой матрице они показывают, как распределяются различные СЗХ диверсифицированной компании по стадиям жизненного цикла спроса (рис. 3.12). Аналогично предыдущим матрицам изображение СЗХ в матрице производится в виде круга, площадь которого показывает размер предложения отрасли, а сектор – долю на рынке.

Кроме этой матрицы, для анализа сбалансированности жизненных циклов СЗХ фирмы можно воспользоваться специальной матрицей И. Ансоффа, которую он называет матрицей баланса жизненных циклов. Однако в более простом виде эта матрица представлена А. Томпсоном и А. Стриклендом как матрица жизненного цикла.

		Конкурентная позиция		
		Сильная	Средняя	Слабая
Стадии жизненного цикла спроса	Зарождение			
	Быстрый рост			
	Замедленный рост			
	Зрелость			
	Упадок (спад)			

Рис. 3.12. Матрица жизненного цикла

В данной матрице чем ниже располагается позиция СЗХ, тем менее привлекательна она для фирмы, так как в долгосрочном аспекте такую СЗХ ждет упадок. Таким образом, даже привлекательные с инвестиционной точки зрения СЗХ, попадающие в нижние (особенно нижние правые области), не могут иметь высокий приоритет в инвестировании.

Недостатком этой матрицы является то, что она не позволяет сопоставить циклическую сбалансированность с синергетической сбалансированностью, так как в ней этапы жизненного цикла спроса соотносятся с



конкурентным статусом (или с конкурентной позицией). Оба последних показателя оценивают количественно степень конкурентоспособности фирмы в СЗХ. Несмотря на важность показателя конкурентоспособности для целей анализа сбалансированности жизненных циклов, важно выяснить, во-первых, соотношение жизненных циклов СЗХ, а во-вторых, наличие стратегического соответствия, порождающего синергетический эффект. Поэтому необходима матрица, которая сопоставит циклическую и синергетическую сбалансированность.

Таким образом, вместо предложенной А. Томпсоном, А. Стриклендом и И. Ансоффом матрицы жизненного цикла или в дополнение к ней должна использоваться матрица баланса жизненных циклов СЗХ, которая позволяет дать оценку сбалансированности СЗХ предприятия с точки зрения циклической и синергетической сбалансированности – важнейших критериев стратегической сбалансированности портфеля СЗХ. Данная матрица позволяет достичь сбалансированности портфеля СЗХ промышленного предприятия, поскольку в этой матрице объединены два аспекта сбалансированности: циклическая и синергетическая (рис. 3.13).

		Стратегическое соответствие		
		Сильное	Среднее	Слабое
Этап (стадия, фаза) жизненного цикла спроса	Зарождение (Е)			
	Быстрый рост ( $G_1$ )			
	Замедленный рост ( $G_2$ )			
	Зрелость (М)			
	Спад (D)			
Капитальные вложения (инвестиции)				
Выручка (объем продаж)				
Чистая прибыль				
Рентабельность инвестиций				

Рис. 3.13. Матрица оценки циклической и синергетической сбалансированности СЗХ (матрица №2)

Эта матрица позволяет дать оценку сбалансированности СЗХ фирмы с учетом их стратегического соответствия. Для этого следует использовать нижние строки. Методика проведения анализа циклической сбалан-

сированности СЗХ фирмы с учетом их стратегического соответствия включает следующие этапы:

1) определить этап жизненного цикла спроса каждой СЗХ и их стратегическое соответствие с другими СЗХ;

2) расположить каждую СЗХ вместе с необходимой информацией в соответствующих клетках матрицы в зависимости от ее этапа жизненного цикла спроса и стратегического соответствия с другими СЗХ. К необходимой информации относятся следующие данные:

- объем спроса (размеры кружка);
- доля фирмы на рынке (заштрихованный участок) и объем продаж фирмы в данной СЗХ;
- величина выручки в данной СЗХ;
- величина чистой прибыли в данной СЗХ;
- объем капитальных вложений (инвестиции), осуществленные в данной СЗХ;

3) просуммировать величину выручки, капитальные вложения и чистую прибыль и вписать результаты в нижние ячейки клеток по строкам «капитальные вложения», «выручка (объем продаж)» и «чистая прибыль». Произвести сложение по горизонтали и рассчитать среднюю величину капитальных вложений, выручки и чистой прибыли;

4) распределить вклады различных СЗХ в достижение контрольных показателей по фазам жизненных циклов;

5) определить, как планируемые капиталовложения должны «накладываться» на соответствующие фазы жизненных циклов;

6) проверить обеспеченность финансовыми ресурсами;

7) определить, какие нужно будет предпринять изменения в портфеле СЗХ.

Таким образом, матрицы №1 и №2 позволяют разработать такие стратегические правила корпоративной стратегии, которые могут обеспечить достижение всех трех видов сбалансированности: инвестиционной, циклической и синергетической.

В заключение следует отметить, что данные матрицы – всего лишь модели, позволяющие построить логические мыслительные конструкции. Однако как вся логика, так и ограниченные модели не позволяют избежать ошибок в процессе прогнозирования и последующего планирования. Поэтому нельзя слепо и догматично подходить к данной процедуре стратегического позиционирования видов деятельности предприятия. Помимо формальных логических процедур, учитывающих ограниченный набор факторов, следует добавлять в анализ и размышления о влиянии других факторов, менее формализуемых и менее явных. Формулирование страте-

гии является поэтапным процессом сужения числа альтернатив, что сокращает итоговый список возможных портфелей до относительно небольшого числа, иногда единственного приемлемого варианта.

### **Методические подходы и методы достижения гибкости портфеля СЗХ промышленного предприятия**

Наличие различных направлений деятельности промышленного предприятия вынуждает его направлять свои ограниченные ресурсы в разные виды деятельности. При этом имеет значение возможность переключения ресурсов из одного направления предпринимательской деятельности в другое. «Переключаемость» ресурсов из одной сферы деятельности в другую в научной литературе определяется термином гибкость [1], [2], [33], [54]. В этой связи денежные средства как наиболее ликвидные средства обладают абсолютной гибкостью, другими словами этот ресурс может быть использован в любой сфере деятельности.

Например, И. Ансофф [2] трактует данное понятие несколько в другой плоскости, он рассматривает гибкость как следствие диверсификации, когда активы организации распределены по нескольким направлениям использования, что снижет риск. Гибкость представляет собой распределение активов организации в различных направлениях таким образом, чтобы снизить риск банкротства. И. Ансофф считает, что «диверсификация позволяет распределять риск банкротства между различными видами деятельности. Отсюда возникает новое понятие – гибкость. Лучший вариант гибкости – это расширение портфеля на основе родственной диверсификации, поскольку синергизм и гибкость часто вступают в противоречие».

Однако было бы сильным упрощением понимать гибкость только как принцип «не складывать яйца в одну корзину». Кроме этого, в отличие от И. Ансоффа, который считает, что «синергизм и гибкость вступают в противоречие», необходимо отметить, что именно синергизм и позволяет увеличить «гибкость» активов. Гибкость должна трактоваться именно как способность активов создавать синергетическую связь между подразделениями и как следствие синергетический эффект. Обладая «гибкими» ресурсами и используя их в разных сферах деятельности, достигается стратегическое соответствие (синергизм), которое повышает эффективность деятельности всей организации в целом.

Точку зрения И. Ансоффа относительно гибкости разделяют и другие авторы. Так, например, в русле подхода И. Ансоффа к понятию гибкости находятся Г. Минцберг, Дж.Б. Куинн, С. Гошал и пр. [33], [34]. Они, рассматривая критерии эффектности стратегии, отмечают, что гибкость стратегии обеспечивает внутри системы свободу маневра и возможности

резервирования ресурсов, что позволяет достичь значительных результатов при минимальных ресурсах, что и лежит в основе превосходства над конкурентом. При гибкой и сконцентрированной политике они позволяют стратегу использовать одни и те же ресурсы для своевременного завоевания желаемых позиций. Они также вынуждают менее гибкого противника задействовать значительные ресурсы для обороны своих позиций, в то время как «гибкий» производитель использует лишь минимальные ресурсы.

Развивая свою мысль в отношении гибкости, И. Ансофф отмечает, что гибкость можно выразить двумя показателями: внешняя гибкость (воздействие на обстоятельства), которая достигается применением диверсифицированной модели товарно-рыночных инвестиций, и гибкость внутренняя (реакция на обстоятельства), выражающаяся в ликвидности ресурсов [2]. Традиционное средство, по мнению И. Ансоффа, для измерения внутренней гибкости – это ликвидность ресурсов фирмы. В частности, такими измерителями внутренней гибкости, по его мнению, выступают следующие показатели:

- коэффициент текущей ликвидности;
- отношение задолженность/акционерный капитал;
- соотношение текущих и постоянных активов.

Внешняя гибкость достигается разнообразием товарно-рыночных решений, достаточным для минимизации последствий непредвиденных случайностей и работой в тех областях, в которых с наибольшей вероятностью могут произойти прорывы. Далее И. Ансофф отмечает, что внешняя гибкость может носить наступательный и оборонительный характер. Классический пример, по его мнению, оборонительной гибкости – компании, производящие авиационные товары – их рынок поделен пополам между государственными и частными компаниями. Оборонительная гибкость может быть выражена несколькими способами:

1. Количество независимых покупателей, на которых приходится существенная часть объема продаж фирмы.
2. Количеством рыночных сегментов фирмы, расположенных в разных экономических средах.
3. Количеством независимых технологий, используемых в производстве.

Для высокой гибкости характерно низкое значение отношения задолженности организации к величине акционерного капитала, что свидетельствует о наличии у фирмы потенциала для привлечения заемных средств. На рис. 3.14 представлена схема достижения гибкости по И. Ансоффу.



Рис. 3.14. Схема достижения гибкости

Как видно из приведенных примеров, И. Ансофф рассматривает внешнюю гибкость как нечто прямо пропорциональное количеству разнообразных по составу и качеству покупателей, сегментов, технологий и т.д. Другим словами, чем их больше, тем лучше. Получается, что из множества условий выживания фирме предлагается следовать условию «большого разнообразия во всем». Также неоднозначно предлагаемое И. Ансоффом деление внешней гибкости на оборонительную и наступательную, так как по его словам, наступательная гибкость имеет гораздо менее выразительный характер, ее трудно достичь и измерить. В данном случае компания стремится не минимизировать последствия катастроф, а повысить эффективность инноваций.

В целом выше приведенное понимание внешней и внутренней гибкости имеет следующие недостатки:

- разнообразие вносит усложнение организации, что приведет к усложнению структуры управления и методов управления;

- отсутствует установка на синергизм, более того предложенные способы достижения внешней гибкости, направлены по существу на снижение синергизма в диверсифицированной компании. Парадоксальная ситуация – для того чтобы повысить гибкость необходимо снизить синергизм. Однако будет ли смысл в достижении такой гибкости (взаимной независимости подразделений фирмы), которая, по существу, ведет к конгломератному способу диверсификации?

- не учитывается возможность снижения эффекта или прибыли от переключения (альтернативного использования) ресурсов. Складывается впечатление, что, если ресурс потенциально может использоваться в разных направлениях, то это само по себе уже хорошо. Однако уже отмечалось, что такое переключение может дорого стоить. Яркий пример – конверсия военной промышленности;

- не слишком ли дорого обойдется компании стремление к внешней наступательной гибкости, которая должна обеспечиваться «использованием компаний технологий, в которых постоянно происходит какое-то движение» и «успешными исследованиями и разработками, ведущимися в области новых технологий». К тому же И. Ансофф не раскрывает механизм, позволяющий «быстро и разумно использовать достижения конкурентов».

Таким образом, необходим другой взгляд на гибкость, нежели тот, предлагаемый И. Ансоффом и другими, которые представляют гибкость как независимость подразделений друг от друга в своих покупателях, сегмента, технологиях и пр. Внешняя гибкость должна заключаться именно в синергетическом соответствии подразделений фирмы, так как в этом случае перетекание (переключение, альтернативное использование) ресурсов компании будет происходить с меньшими потерями для эффективности (по крайней мере, будет такая уверенность). Например, если два линейных подразделения компании используют одну и ту же дилерскую сеть для продвижения своих товаров (которая, предположим, также принадлежит компании), то проблемы одного из этих линейных подразделений не мешают переключить гибкие ресурсы этого подразделения на второе линейное подразделение без значительных потерь для эффективности их использования.

Вышеприведенное понимание гибкости является слишком упрощенным и сводится к пониманию гибкости как характеристики универсального использования имущества (особого рода ликвидности). Такое определение приводит к тому, что любая деятельность можно считать обладающая гибкостью, так как практически любое имущество может использоваться альтернативным способом, либо быть реализованным по рыночной стоимости. Причем это касается имущества любой степени износа,

например, основные средства, состоящие из металлических частей, можно «использовать» в других производствах в виде строительного металлолома, той же универсальностью использования отличаются практически все материальные запасы и т.д.

Очевидно, что гибкость должна означать нечто большее, чем просто «возможность альтернативного использования». Особенность данного термина должно стать условие не просто универсальности, но именно эффективности альтернативного использования. Другими словами, можно сказать, что гибкостью обладают только те ресурсы (средства, активы, имущество), которые могут быть эффективно использованы в других подразделениях предприятия. Принцип использования без ущерба для эффективности означает то, что авансированные финансовые ресурсы должны давать, по крайней мере, одинаковую отдачу (эффект) при различном их использовании.

При этом можно ввести градацию гибкости и рассматривать высокую гибкость как не просто сохранение эффективности альтернативного использования, но именно увеличение эффективности альтернативного использования. Низкая гибкость будет означать снижение эффективности альтернативного использования ресурсов. Например, если организацией приобретен компьютер, то гибкость данного актива, очевидно, будет не ниже среднего уровня, так как альтернативная отдача (эффективность) от его использования одинакова в большинстве производств. Если же приобретается уникальный станок для узкоспециализированной операции, то, очевидно, что использование его не по назначению приведет к сокращению эффективности его эксплуатации, поэтому данный станок необходимо рассматривать как актив с низкой или, возможно, отрицательной гибкостью.

Таким образом, говоря о гибкости, подразумевается наличие у предприятия активов, которые обладают потенциальным свойством их использования в разных сферах деятельности эффективным образом. Можно использовать более сильное условие достижения гибкости. В этом случае речь может идти не просто об эффективности переключения активов, а об их экономически целесообразном альтернативном использовании, то есть помимо эффективности учитывается финансовая реализуемость процесса «переключения» и приемлемый уровень риска.

В этой связи можно использовать термин «альтернативная отдача ресурса», то есть экономический эффект от его альтернативного использования. Чем он больше, тем больше гибкость. Возможность альтернативного использования ресурсов во многом определяется как возможностью альтернативного вложения, так и альтернативной доходностью. Высокая

альтернативная отдача актива увеличивает его ценность для организации, поэтому его оценка, отражающая значимость актива для организации, может превышать его первоначальную (восстановительную) стоимость, которая, как правило, формируется в виде суммы фактических затрат по его приобретению или созданию. Поэтому, если актив приносит экономический эффект, то он способен не только окупить себя, но принести дополнительную прибыль, а значит, рыночная стоимость актива превышает его балансовую стоимость.

Остановимся более подробно на таких важных «стратегических» понятиях как «наступление» и «оборона». В контексте рассуждений о гибкости следует отметить, что И. Ансофф не определяет термины «наступление» и «оборона», видимо подразумевая под ними активность поведения фирмы. Наступление – это активное поведение, и, соответственно, оборона – пассивное поведение. Активность – «наращиваем число и уровень эффективных исследований и разработок», а пассивность – «берем числом покупателей, сегментов, технологий».

В этой связи необходимо отметить, во-первых, то, что подобное понимание активности отличается от того определения, которое раскрывается в следующей главе; во-вторых, отсутствие четкой границы у И. Ансоффа относительно критериев деления активного (наступательного) и пассивного (оборонительного) поведения (и в том и другом случае речь идет о количестве технологий); в-третьих, как рассматривать концепцию наступления в отношении внутренней гибкости – есть ли необходимость подразделять ликвидность на наступательную и оборонительную. По всей видимости, последнее, может рассматриваться следующим образом: «наступательную» ликвидность фирма достигает своими усилиями, а оборонительная ликвидность достигается по принципу «как получится».

Все выше изложенное приводит к мысли, что концепция наступательной и оборонительной гибкости находится у И. Ансоффа на стадии формирования и поэтому требует значительной доработки. Как далее будет показано, стратегическое наступление как особый вид поведения (деятельности) фирмы, направленное на создание новых конкурентных преимуществ, а стратегическая оборона как особый вид поведения (деятельности) фирмы, направленное на укрепление существующих конкурентных преимуществ. Оба вида деятельности (наступление и оборона) отличаются интенсивностью создания конкурентных преимуществ. При наступлении создаются новые конкурентные преимущества, при обороне – удерживаются существующие.

Такой же подход должен лежать в основе понимания оборонительной и наступательной гибкости. Наступательная гибкость – это специфи-



ческая характеристика в отношении активов организации, которая означает возможность на основе этих активов (имущества) создание новых конкурентных преимуществ. Оборонительная гибкость, в свою очередь, – это специфическая характеристика в отношении активов организации, которая означает возможность на основе этих активов (имущества) удержания (укрепления, защиты) существующих конкурентных преимуществ.

Как уже отмечалось, гибкость и синергизм – это взаимосвязанные понятия. Синергизм обеспечивает гибкость – эффективность альтернативного использования ресурсов. При этом подобное эффективное альтернативное использование позволяет либо укрепить существующие конкурентные преимущества (оборонительная гибкость), либо создать новые конкурентные преимущества (наступательная гибкость). Например, наличие вычислительной техники в некотором подразделении повышает стратегическую гибкость организации, так как ее использование в другом подразделении не снизит эффективность ее использования и, как следствие, будет дополнительным условием укрепления или создания конкурентного преимущества в этом подразделении. Таким образом, синергизм и гибкость находятся в прямой зависимости, поэтому оценка гибкости должна вытекать из анализа уровня синергизма между подразделениями компании.

Поскольку гибкость определяется как способность эффективного альтернативного использования в рамках организации, то внутреннюю гибкость (в понимании термина И. Ансоффым) необходимо оценивать не только коэффициентом ликвидности, но и другими финансовыми коэффициентами (показателями финансового состояния), которые могли бы охарактеризовать уровень гибкости. В частности, на роль оценочного критерия могут использоваться показатели (финансовые коэффициенты ликвидности), приведенные в многочисленных учебниках и монографиях по финансовому анализу.

По аналогии с матрицей синергизма можно построить матрицу гибкости. Особенностью данной матрицы будет являться то, что в ней будет даваться оценка степени эффективного использования имущества (активов, ресурсов) подразделения (рис. 3.15). Для этого в соответствующей ячейке будет указываться экономический эффект от возможного использования имущества данного подразделения другими подразделениями предприятия. В табл. 3.6 приведен пример оценки экономического эффекта от использования имущества отдающих подразделений предприятия в получающих подразделениях. Общая величина показывает экономический эффект, который получит подразделение, если будет использовать все

имущество других линейных подразделений. Чем больше экономический эффект, тем больше уровень гибкости организации.

Получающие подразделения фирмы	Отдающие подразделения фирмы					
		СЗХ-1	СЗХ-2	СЗХ-3	СЗХ-4	Общая величина
	СЗХ-1		1 000	2 600	1 500	5 100
	СЗХ-2	2 500		–	3 700	6 200
	СЗХ-3	3 500	600		1 000	11 300
	СЗХ-4	4 000	–	2 000		6 000

Рис. 3.15. Матрица гибкости портфеля СЗХ

Экономический эффект от использования имущества других подразделений будет исчисляться по-разному в зависимости от вида имущества, типа производства и других факторов.

Таблица 3.6

Результаты расчета уровня гибкости портфеля СЗХ фирмы, тыс. руб.

СЗХ фирмы	Текущие затраты на переключение, тыс. руб.	Экономический эффект от переключения, тыс. руб.	Коэффициент гибкости
СЗХ-1	10 000	5 100	0,5100
СЗХ-2	50 000	6 200	0,1240
СЗХ-3	35 000	11 300	0,3229
СЗХ-4	25 000	6 000	0,2400
<i>Итого</i>	120 000	28 600	0,2646

Для количественной оценки гибкости портфеля СЗХ фирмы автор предлагает рассчитать специальный коэффициент – коэффициент гибкости (уровень гибкости), как отношение синергетического эффекта (Эса) от альтернативного использования к величине текущих затрат (ТЗ), связанных с альтернативным использованием имущества других подразделений (СЗХ) в данном подразделении (СЗХ):

$$УГ = \frac{\Xi_{ca}}{ТЗ}.$$

Если коэффициент гибкости больше 0,3, то это означает высокую степень гибкости, коэффициент гибкости от 0,1 до 0,3 показывает среднее значение гибкости, значение, меньшее 0,1 – низкую степень гибкости активов подразделений фирмы. После того как будет исчислена величина коэффициента синергизма для каждой СЗХ, можно рассчитать его среднее значение для фирмы в целом как средняя геометрическая по формуле:

$$\overline{УГ} = \sqrt[n]{УГ_1 \times УГ_2 \times \dots \times УГ_n}.$$

Рассмотрим пример. Имеются данные об экономическом эффекте альтернативного использования активов подразделений фирмы в определенном подразделении (рис. 3.15). В табл. 3.6 приведены величина текущих затрат, связанных с переключением ресурсов (использованием активов других подразделений в данном подразделении) и результаты расчета коэффициента гибкости.

Таким образом, СЗХ-1 и СЗХ-3 имеет высокую степень гибкости, а СЗХ-2 и СЗХ-4 имеет среднюю степень гибкости. Средний уровень гибкости СЗХ фирмы составляет:

$$\overline{УС} = \sqrt[4]{0,5100 \times 0,1240 \times 0,2400 \times 0,2646} = 0,2517.$$

### **Методологические принципы осуществления децентрализации и управления децентрализованными подразделениями**

Внимание к вопросам децентрализации обусловлено двумя причинами. Во-первых, децентрализация управления на предприятии – это сложный многогранный вопрос, который находится в стадии научной разработки; во-вторых, децентрализация многими рассматривается как инструмент более быстрого и адекватного реагирования на изменения во внешней среде. Последнее особенно актуально при высоком уровне нестабильности. Еще одним следствием децентрализации, которое часто отмечается в научной литературе по менеджменту, – это увеличение творческого потенциала персонала. Отсутствие жестких установок и контроля сверху стимулирует творческие поиски сотрудников, хотя может привести и к росту анархии на предприятии.

Для децентрализованного управления требуются особые структуры управления, которые чаще всего являются дивизиональными, проектными или матричными. Появление таких структур управления обусловлено возрастанием нестабильности внешней среды и, как следствие, необходимостью, как уже отмечалось, более быстрой и адекватной реакцией на внешние и внутренние изменения. По сути, основная идея децентрализации –

это создать управленческую структуру, которая могла бы оперативно (быстро) реагировать на возрастающую скорость изменения и сложность факторов внешней среды, в том числе наиболее динамичных экономических и социальных факторов. Фирмы, которые жестко централизованы (как правило, используют функциональную структуру управления), часто испытывают трудности, когда нужно вовремя отреагировать на изменения, происходящие на рынке и оптимизировать противоречащие друг другу интересы функциональных подразделений. Часто такие компании могут сохранить свою конкурентоспособность, если они будут обеспечивать быстроту реакции и тем самым стремиться не только к увеличению производительности труда и производства, преданности компании, но также и к инициативному предпринимательству.

Все это, как отмечают многие авторы [1], [2], [11], [34], [39] и др., приводит к необходимости выделения двух уровней управления: стратегического и оперативного. Стратегическое управление направлено на создание и реализацию стратегического плана, обеспечивает будущую конкурентоспособность предприятия, а оперативное управление направлено на использование стратегического плана с целью достижения текущих краткосрочных целей. Таким образом, можно сказать, что управляющий, разрабатывающий стратегию, создает потенциал эффективности и конкурентоспособности, а управляющий текущими операциями занят превращением потенциала в реальный экономический эффект.

По мнению И. Ансоффа, как стратегическое, так и оперативное управление требуют создания и поддержания определенной организационной архитектуры, подбора и воспитания кадров с соответствующей мотивацией и подготовкой. Стратегическая социальная архитектура нацелена на изменения, является гибкой и не имеет жестких структур, в то время как оперативная архитектура устойчива по отношению к изменениям, нацелена на высокую эффективность. В то время как управляющий, занятый стратегическим руководством, стремится к изменениям, склонен идти на риск, обладает навыками руководства освоением новых направлений, управляющий, занятый оперативным руководством, выступает демпфером изменений и осторожно подходит к риску, компетентен в диагностике, координации и контроле сложной деятельности. Он обосновывает, как улучшить прошлую деятельность организации, не меняя ее направленности. Эти различия в оперативной и стратегической архитектуре показаны в табл. 3.7.

Таблица 3.7

## Сопоставление архитектуры организаций

	Оперативная	Стратегическая
--	-------------	----------------

Культура	Ориентирована на производство/маркетинг: успех = агрессивная конкуренция + эффективное производство	Ориентирована на стратегию/гибкость: успех = изобретательность + предвидение/создание потребностей
Управляющий	Умение получить прибыль, достичь поставленной цели, проконтролировать	Предприниматель, «проводник» новшеств и благожелательный лидер
Система управления	Долгосрочное планирование Контроль деятельности	Стратегическое планирование/стратегическое проблемное управление Стратегическое управление Стратегический контроль
Информация	Тенденции спроса и прибыльности	Новые проблемы и возможности
Структура	Функциональная/дивизиональная Стабильная	Проектная/матричная Динамичная
Власть	Сосредоточена в производстве и маркетинге	Сосредоточена в общем руководстве, НИОКР

Х. Виссема обращает внимание на важность корпоративной культуры, которая обеспечит реализацию стратегии организации с использованием выбранной структуры управления. Это образует, по его мнению, фундаментальный треугольник «стратегия фирмы – структура организации – корпоративная культура». Если компания хочет добиться успеха, то этот треугольник должен быть внутренне устойчивым; в равновесии с внешней средой, так как именно они являются критериями новой организационной структуры, которая должна быть выбрана (к сожалению, Х. Виссема подробно не останавливается на раскрытии сущности понятий «внутренняя устойчивость» и «равновесие с внешней средой»).

Основная задача децентрализации управления на предприятия заключается в создании условий для реализации процесса стратегического планирования, отличительной особенностью которого является поиск творческих, нестандартных путей развития в нестабильных условиях. Другими словами, происходит использование творческого потенциала работников. Кроме этого, децентрализация с ее развитием творческих способностей позволяет более успешно трансформировать стратегические правила в текущие технико-экономические показатели, поскольку и этот процесс не может быть жестко регламентирован из-за разнообразия стра-

тегических правил и условий, в которых происходит подобная трансформация.

Повышение эффективности деятельности в результате децентрализации управления связано со следующими моментами:

- индивидуализация и динамизм человеческого поведения повышает творческий потенциал работников (и даже их энтузиазм);
- развитие информационных и коммуникационных технологий дает больше оперативной информации, которая требуется для реализации творческого подхода в принятии решений;
- творческие способности работников позволяют осуществлять отбор нужной информации из того многочисленного объема данных, поступающих в организацию в связи с использованием информационных технологий;
- творческий подход в деятельности управляющих среднего звена позволяет сократить бюрократизм, усилить инициативу и осознание большей ответственности за будущее компании.

Индивидуализация и динамизм человеческого поведения вызывает необходимость использования творческого потенциала работников. Если вспомнить пирамиду Маслоу, то становится очевидным, что с удовлетворением физиологических потребностей у человека, как правило, возрастают потребности в творческой реализации, которые дают удовлетворение работникам и необходимы для инновационной деятельности организации. Инновации позволяют увеличить конкурентоспособность организации, а залогом такого инновационного успеха должны стать относительная свобода и творчество в принятии оперативных решений, которая в свою очередь приводит к изменениям и дифференциации норм, ценностей, жизненных стилей и культуры.

Развитие информационных и коммуникационных технологий позволяет исключить промежуточные звания в управлении организацией, ускорить процесс сбора, обработки, группировки, передачи информации без участия руководства высшего звена. Достаточный объем информации позволяет оперативные решения возложить на руководство линейных подразделений предприятия (руководство среднего звена управления).

Эффективное противодействие нестабильности внешней среды означает способность адекватной обработки возрастающего потока информации и уменьшение времени на принятия решений. Поэтому для быстрого и эффективного принятия решений и, таким образом, для гибкого реагирования на возрастающую скорость изменения факторов внешней среды следует часть полномочий по управлению и ответственности за принятые решения передавать управляющим линейных подразделений, сокращая

тем самым информационную нагрузку на высшее звено управления и даже их численность.

Таким образом, эффективная децентрализация, то есть децентрализация, позволяющая увеличить одновременно конкурентоспособность и эффективность деятельности в условиях возрастающей нестабильности внешней среды и роста творческого потенциала работников должна соответствовать следующим методологическим принципам:

- положительное отношение к постоянным или периодическим изменениям;
- поощрение творческого поиска будущих возможностей;
- поощрение принятия рискованных нестандартных решений;
- решение проблем, относящихся к долгосрочной деятельности;
- необходимость решать социальные проблемы для преодоления внутреннего сопротивления изменениям;
- осуществление мотивации к эффективной реализации стратегических правил;
- использование сложных управленческих структур, таких как дивизиональная, продуктовая, проектная, матричная;
- соизмеримость в передачи полномочий для принятия решений и ответственности.

Необходимо отметить, что эти принципы позволят решить основные задачи управляющего, которые с точки зрения И. Ансоффа заключаются в:

- определении и проведении стратегических изменений в организации;
- создании организационной архитектоники, благоприятствующей стратегическому изменению;
- отборе и воспитании работников (исполнителей и руководителей), способных провести стратегические изменения.

Одной из наиболее сложных проблем децентрализации является определение того, кто является разработчиком стратегии на предприятии – плановики специального стратегического отдела, либо менеджеры всех уровней. Как известно, на многих западных организациях создаются специальные отделы планирования стратегии, роль и задача которого состоит в сборе и обработке информации, необходимой для формирования стратегии всеми менеджерами организации, а также информации, необходимой для пересмотра стратегии. При этом А. Томпсон и А. Стрикленд предупреждают о двух неблагоприятных последствиях. Во-первых, некоторые менеджеры с радостью переложили бы трудные стратегические проблемы на плечи специалистов по планированию, предоставив им возможность разрабатывать стратегию. Специалисты по планированию, не зная ситуа-

ции так хорошо, как оперативные менеджеры, имеют меньше возможностей создать работающий стратегический план и не могут нести ответственность за выполнение рекомендованного плана. Во-вторых, когда у линейных руководителей нет персональной ответственности за стратегическую программу, предложенную отделом планирования, они принимают ее лишь поверхностно, прилагая немного формальных усилий для ее реализации, а затем быстро принимаются за текущие дела, зная, что данный существующий на бумаге стратегический план, созданный в отделе планирования, не имеет ничего общего с их собственной программой руководства. Таким образом, далекий от жизни формальный стратегический план, за который высшее руководство не несет персональной ответственности, обречен в скором времени «собирать пыль на полках менеджеров». В результате мало кто из менеджеров воспринимает работу отдела по планированию настолько серьезно, чтобы тщательно следить за ее выполнением, а стратегическое планирование оказывается лишь еще одной бюрократической процедурой.

Можно сказать, что передача плановикам функций по разработке стратегии для отделений, которые им не подчиняются, ведет к следующим последствиям:

- эти специалисты не могут нести ответственность, если их рекомендации не дадут желаемого результата, поскольку они не имеют права руководить их исполнением;
- их рекомендации не могут быть приняты с энтузиазмом к исполнению менеджерами. Любое из этих последствий приводит к тому, что формальные действия по стратегическому планированию становятся неэффективными.

Нечто подобное произошло на заре стратегического планирования, когда, как отмечает И. Ансофф, «первые результаты оказались разочаровывающими. Стратегическое планирование, как правило, навязанное фирме энтузиастом – высшим руководителем, не находило достаточного понимания со стороны привлеченных к нему управляющих и воспринималось как еще одно упражнение по заполнению формуляров единственно в интересах корпоративной штаб-квартиры. Новые стратегии не приносили немедленных результатов, а затраты на них оказались больше, чем ожидалось. Стратегическому планированию оказывалось сопротивление со стороны задетых им управляющих, которые стремились саботировать это новшество. Когда энтузиазм высшего руководителя иссякал, и он обращал свое внимание на другие проблемы, саботаж часто достигал такого уровня, что приводил к возврату к прежней системе (составление бюджета или долгосрочное планирование)».



Однако, подобное «вырождение» стратегического планирования в долгосрочное планирование связано не только с отсутствием энтузиазма у работников организации, а с отсутствием четких методик, подходов к трансформации (использованию) с разработанной стратегии в решении текущих задач, а также с отсутствием четкого разделения полномочий и ответственности управленцев как в отношении разработки стратегии, так и – ее реализации. Одно дело понимать преимущества стратегии, другое – реализовать это преимущество на практике. Здесь не достаточно одного энтузиазма высшего управляющего, нужны еще научно обоснованные процедуры использования потенциальных преимуществ стратегии. Последнее и является главной причиной слабого распространения стратегического планирования. Не внутреннее сопротивление тормозит «стратегический прогресс», а отсутствие понимания управляющими того, как использовать стратегию в текущей деятельности.

Эту проблему исследовали Р. Каплан и Д. Нортон, которые попытались «связать» стратегию и текущие планы с помощью системы сбалансированных показателей (ССП) и стратегических карт. Однако, эта система может рассматриваться скорее как некая концепция, чем набор четких алгоритмов. Популярными авторами Р. Каплан и Д. Нортон отмечают только необходимость формирования СПП и даже предлагают направления, в которых эти показатели должны быть разработаны (финансы, бизнес-процессы, обучение, работа с клиентами), тем не менее, методика или алгоритм действий по составлению СПП ими не представлены.

Нет сомнения в том, что стратегия несет в себе потенциальную возможность повышения конкурентоспособности организации, однако использование этого потенциала различно и зависит от способности управляющих как разработать стратегию, понять ее и претворить в текущие планы. Таким образом, проблема внедрения стратегического планирования – это проблема обучения управляющих и приобретения ими соответствующих навыков. При этом понимание как стратегии, так и разработка процедур ее использования является для каждой организации специфическим, индивидуальным. В этой связи представляют интерес исследования А. Чандлера, которые показали, что для внедрения стратегического планирования понадобится в среднем 5-10 лет [1]. Он прав в том, что внедрение стратегического планирования само по себе крайне сложный и длительный процесс. Это время необходимо для осуществления обучения управляющих и приобретения необходимо опыта стратегического планирования.

Таким образом, можно выделить следующие причины слабого распространения стратегического планирования в нашей стране:

- отсутствие понимания в необходимости стратегии;
- отсутствие четких научных подходов, методик, процедур разработки и внедрения стратегии;
- отсутствие знаний и опыта в области стратегического планирования;
- недостаточный уровень децентрализации управления.

Последняя причина является одной из основных, так как, как уже отмечалось, децентрализация способствует творческому развитию управляющих. Дело в том, что насильственное обучение невозможно, поэтому единственный способ обучить управляющих – это создать условия, в которых они сами будут стремиться понимать и реализовать процесс стратегического планирования. Это возможно, если делегировать им значительные полномочия в рамках децентрализации управления, тогда при более высокой ответственности за принимаемые решения, управляющие высшего и среднего звена будут искать более совершенные и прогрессивные методы принятия управленческих решений и, как следствие, будут заинтересованы в развитии процедур стратегического планирования. При этом эффективная децентрализация возможна только при соблюдении принципа соизмеримости в передачи полномочий для принятия решений и ответственности.

В этой связи представляет интерес мнение Х. Виссема, который утверждает необходимость возложения на работников специфической должностной ответственности, которую он называет предпринимательской. Предпринимательская ответственность означает следующее:

- руководство подразделений отвечает за осуществление стратегического плана, который одобрен высшим руководством фирмы;
- подразделение несет всю полноту ответственности за осуществление такой стратегии;
- подразделение также несет ответственность (в определенных пределах) за уточнение стратегии.

Однако, возлагать на работников предпринимательской ответственности не совсем корректно по нескольким причинам. Во-первых, требовать от работников предпринимательского стиля управления и не делиться с ними прибылью невозможно, так как нет побудительного стимула как у предпринимателей – собственников средств производства. Во-вторых, то, что Х. Виссема понимает под предпринимательским стилем управления, является всего лишь аспектом стратегического планирования. Например, ответственность «за осуществление стратегического плана», ответственность «за уточнение стратегии» – это этапы стратегического

планирования. Таким образом, работники осуществляют стратегическое планирование, а не предпринимательский стиль поведения.

Одним из методологических принципов децентрализации является использование сложных управленческих структур, таких как дивизиональная, продуктовая, проектная, матричная. Управление децентрализованными подразделениями требует совершенствования организационной структуры. Как правило, фирмы должны отказаться от функциональной структуры в пользу более сложных и приспособленных для гибкого реагирования на изменения во внешней среде структур. Изменение организационной структуры не всегда решает проблему изменения поведения людей, так как от них требуется развитие творческого таланта и обладание энергией для решения технических, технологических, экономических и других проблем.

При этом необходимо отметить, что управление децентрализованными подразделениями возможно в атмосфере творческой свободы, что:

- вносит элементы анархии и неуправляемости;
- требует фундаментальных изменений в мышлении всех занятых на предприятии, особенно высших менеджеров, потому что у многих компаний менеджмент все еще основывается на осуществлении контроля и составлении балансов и т.п.;
- увеличивает риск осуществления предпринимательской деятельности, так как принимаемые решения являются новыми;
- не всегда отвечает интересам работников, которые сопротивляются переменам и не занимают без должной мотивации активной позиции, «связанной с предвосхищением событий и саморегулированием»;
- требует дополнительных знаний и опыта от управляющих среднего звена;
- заставляет индивида постоянно осуществлять усилия по проверке своей работы и работы своего отдела, чтобы всегда удовлетворять требованиям внешней среды, в которой организация функционирует;
- вызывает необходимость каждого управляющего осознавать своей принадлежности к компании, умение сотрудничать с другими работниками компании. Изоляционизм, свойственный эгоистическим натурам в данном случае, может привести к конкуренции между подразделениями и, в конечном итоге, негативно отразится на деятельности организации в целом;
- позволяет предотвратить уход из компании творчески мыслящих людей, потенциально способных усилить конкурентоспособность компании;

- позволяет подразделениям принять на себя многие оперативные задачи, освобождая время высших менеджеров для решения стратегических задач, которыми он, в конце концов, и должен заниматься. Это весьма трудная задача для многих высших менеджеров. Х. Виссема, приводит мнение одного управляющего децентрализованной компании о том, что некоторые высшие менеджеры озадачены тем, как «можно целый день заниматься стратегическими вопросами». Они используют любой повод, чтобы вмешаться в производственный процесс. Это «подстрекает» менеджеров подразделений скрывать информацию в надежде, что их оставят в покое;

- требует развития в управляющих свободного творческого мышления, превращения их в талантливых людей, которых отличает, по мнению Х. Виссема, наличие идей и даже «одержимость», а точнее требует обладание:

- 1) талантом соединения информации, поступающей из внешней и внутренней среды;
- 2) организационным талантом;
- 3) талантом гибкого мышления, чтобы всегда найти выход из трудного положения;
- 4) талантом, необходимым для вдохновения людей, работников, клиентов, а также акционеров;
- 5) талантом налаживать контакты;
- 6) положительными качествами, такими как настойчивость, честность, порядочность, открытость, спокойствие, соизмеримость, такт и т.д.;

- наконец, согласно традиционным учебникам предполагает наличие свободной и открытой экономики, гарантирующей права собственности, стабильность институциональной системы и т.д.

Таким образом, творческая свобода децентрализации несет в себе не только преимущества, но и недостатки:

- возможность снижения должного контроля и координации между подразделениями и, как следствие, снижение эффективности некоторых видов деятельности;
- существует опасность того, что подразделения будут стремиться достичь разных целей;
- объем работы в одном подразделении может быть больше, чем в другом;
- дистанция между центральным и оперативным управлением может увеличиться;

- существует опасность того, что краткосрочные интересы подразделений могут взять верх над долгосрочными и т.д.

Х. Виссема провел социологическое исследование, в ходе которого небольшой группе работников фирмы, участвующих в опросах, были поставлены следующие вопросы: какие процессы изменений происходят в компании, как ими управляют и каково ваше мнение об этом методе управления. Во время интервью не было сделано никаких упоминаний о полезности или необходимости этих изменений, так как цель была одна: выяснить, каким образом с этими процессами справляются и какие действия вызывают раздражение у работников низших звеньев организации. Первый вывод, полученный в результате этого исследования, заключается в том, что различная степень готовности служащих к изменениям не препятствует осуществлению этих изменений. Напротив, полученные данные подтверждают вывод о том, что такая готовность равна степени мотивации работников. Второй вывод сводится к тому, что наблюдаемая склонность к изменениям не используется в той степени, в какой ее можно было бы использовать. Это отразилось в почти бесполезных просьбах к руководству разрешить высказать какие-либо идеи или внести практические предложения. Никто уже не говорит о своих идеях, так как нет возможности, чтобы их услышали, а также, потому что никто не интересуется ими. Люди с идеями считаются назойливыми как некий «шум», мешающий нормальному развитию дела.

При этом Х. Виссема выявил следующие факторы, которые усиливают готовность людей к изменениям: доверие; время, необходимое для того чтобы привыкнуть к идее; информация и коммуникация; хорошая техническая подготовка; хорошие контакты между менеджерами и рабочими; возможность регулирования процесса изменения в ходе его осуществления; осуществление одного процесса изменения в один период времени; четкое заявление руководства о воздействии этого процесса на занятость; определение четких целей процесса изменения; наступательная корпоративная стратегия, однородная корпоративная культура, четкая организационная структура и децентрализация управления.

Факторы, которые негативно сказываются на готовности людей к изменениям: компания является лишь частью огромной организации; однородность руководства по уровню квалификации и стилю управления; разрывы в уровне культуры, например между аппаратом управления и линейными подразделениями, между сотрудниками аппарата управления, между высшим руководством и работниками низших звеньев организации, между поколениями работников и т.д.; слишком длительный период «неуверенности» относительно того, будут ли осуществляться изменения

или нет; сложная организационная структура; чрезмерные ожидания персонала, например, служащие, поощряемые руководством, составляют список «чрезмерных пожеланий» (относительно предпочитаемой ими работы).

Децентрализация во многом касается специфики деятельности функциональных подразделений (функциональных служб), таких как отделы (службы) маркетинга, производственные подразделения, отделы (службы) НИОКР, бухгалтерия и т.д. У каждой функционального подразделения одинаковые составляющие его возможностей: квалификация (профессиональный уровень), техническая база, оборудование, объем знаний и опыт. Для характеристики возможностей функциональных подразделений в совокупности И. Ансофф вводит понятие функционального потенциала [1], что, по его мнению, есть нечто большее, нежели совокупность всех элементов, поскольку они обладают системными свойствами, составляя тем самым систему. Основными системными свойствами являются:

- способы подразделения и специализации задач;
- способы взаимосвязи задач;
- культура организации, общие нормы, ценности, модели действительности, вознаграждения, материальные стимулы;
- структура полномочий внутри функций и между ними, а также способы реализации этих полномочий.

Этот перечень в какой-то степени является очевидным перечнем свойств, однако этот перечень необходимо дополнить, чтобы получить более полную картину взаимодействующих характеристик элементов системы. В первую очередь, необходимо дополнить перечень способами повышения эффективности. Эффективность – важнейший показатель, являющийся критерием экономической обоснованности (целесообразности) деятельности всех подразделений предприятия. Кроме этого экономический эффект от совместной деятельности функциональных подразделений для каждой из них будет исчисляться по-разному, а, значит, и необходимы различные подходы к оценке экономического эффекта. Например, различие в целях маркетинга (максимальный сбыт); и производства (минимальная себестоимость) означает как различное понимание сущности экономического эффекта, так и способов его исчисления.

Таким образом, можно использовать следующие принципы повышения функциональных возможностей (функционального потенциала, функциональных компетенций и т.п.):

- достижение оптимального подразделения и специализация управленческих задач;
- нахождение оптимальной взаимосвязи управленческих задач;

- создание культуры, способствующей достижению управленческих задач;
- создание оптимальной структуры полномочий внутри функциональных подразделений и между ними;
- достижение максимального экономического эффекта в принятии управленческих задач;
- достижение синергетического эффекта от совместной деятельности функциональных подразделений.

### **Методологические основы формирования корпоративной стратегии**

Необходимо отметить, что методологические аспекты формирования корпоративной стратегии в научной литературе проработаны недостаточно и рассмотрены в научных трудах немногочисленных западных авторов, например, И. Ансоффа, А. Томпсона, А. Стрикленда, М. Портера.

Так, И. Ансофф считает, что при описании стратегии необходимо сконцентрироваться только на следующих критериях, которые можно рассматривать как принципы формирования корпоративной стратегии:

1. Критерий «затраты на вход/выход» определяет условия, которые фирма готова принять ради входа в новую область бизнеса. Сюда часто относятся показатели период возврата капитала, в течение которого компания планирует возместить затраты на вход в отрасль. В случае, когда диверсификация осуществляется с помощью поглощения какой-то компании, в список критериев заносится максимальное уменьшение дохода на одну акцию, которое может принять фирма или распространение акций после поглощения должно проводиться так, чтобы фирма не потеряла контроль над своей деятельностью.

2. Критерий синергизма определяет, какие характеристики областей-кандидатов должны быть общими с другими элементами настоящего портфеля фирмы. Их называют элементами настоящего портфеля фирмы. Их еще называют общими направлениями, которые будет поддерживать компания между своими подразделениями по мере диверсификации. Синергизм будет связан как с функциональными подразделениями, так и с общим управлением.

3. Критерий распределения инвестиций определяет какие области и в каком объеме будут инвестироваться в первую очередь, а также, что делать с СЗХ, которые не играют первенствующей роли в портфеле. В отношении последних следует определить распределение оставшихся ресурсов или рассмотреть вопрос о «снятии урожая».

С другой стороны, А. Томпсон и А. Стрикленд ограничиваются видами действий, которые должна предусматривать корпоративная стратегия: действия по достижению диверсификации; шаги по улучшению общих показателей работы в тех отраслях, где уже действует фирма; нахождение путей получения синергетического эффекта; создание инвестиционных приоритетов и прилив ресурсов в наиболее перспективные области.

Очевидно, что методология формирования корпоративной стратегии должна быть дополнена методологическими принципами, позволяющими сформировать эффективную корпоративную стратегию.

Методологические основы формирования корпоративной стратегии вытекают из общих методологических принципов формирования стратегии. Перечислим эти принципы применительно к корпоративной стратегии:

- принцип научности, то есть планирование корпоративной стратегии должен основываться на положениях научного познания, учитывать требования экономических законов развития производства и использовать методы экономического исследования;

- принцип комплексности, то есть охват по возможности всех составляющих (элементов) и процессов предпринимательской деятельности организации в ходе планирования корпоративной стратегии;

- принцип системности, то есть корпоративная стратегия должна рассматриваться как сложная система, состоящая из взаимосвязанных элементов;

- принцип объективности и точности, то есть использование в процессе планирования корпоративной стратегии достоверной, проверенной информации, реально отражающей объективную реальность, а выводы должны производиться на точных расчетах и результатах;

- принцип действенности, то есть активное использование результатов планирования корпоративной стратегии при принятии управленческого решения;

- принцип простоты, который означает понятность и доступность сформулированных стратегических правил, а также достаточно простую без чрезмерно формализации модели построения стратегии;

- принцип полноты означает, что необходимо стремиться к тому, чтобы включить в корпоративную стратегию отграниченное количество стратегических правил;

- принцип непротиворечивости, то есть корпоративная стратегия не должна содержать противоречивых стратегических правил, то есть правил, которые дают возможность принять противоречивые управленческие решения;



- принцип усиления конкурентоспособности. Корпоративная стратегия должна содержать в себе такие правила, которые позволяют обеспечить поддержку существующего конкурентного преимущества организации либо создание нового конкурентного преимущества;
- принцип доступности, то есть возможность для всех заинтересованных работников организации ознакомиться с содержанием стратегии;
- принцип стратегической обособленности. Данный принцип означает, что в стратегии организации отражается только те стратегически правила, которые относятся к определенному подразделению, СЗХ предприятия;
- принцип непрерывной деятельности. Этот принцип означает, что предприятие будет продолжать свою деятельность в обозримом будущем и сможет реализовать свою корпоративную стратегию в будущем;
- принцип достоверности, то есть информация, используемая при разработке стратегии, не должна содержать существенные ошибки и искажения.;
- принцип последовательности (постоянства, преемственности). Этот принцип означает, что принятые организацией методы формирования стратегии будут применяться и в будущем, либо подвергаться последовательно трансформации таким образом, который зафиксирован в стратегии;
- принцип временной и пространственной определенности, то есть стратегические правила должны относиться к определенному временному периоду;
- принцип согласованности. Корпоративная стратегия должна предлагать адекватную реакцию на изменения во внешней среде;
- принцип объективности. Согласно этому принципу использование стратегических правил возможно только в том случае, если имеет место ситуация, предусмотренная в корпоративной стратегии и касающегося использования этих правил;
- принцип периодичности, означающий то, что стратегические правила в корпоративной стратегии пересматриваются через определенные отрезки времени: месяц, год и т.д.;
- принцип ограничения, означающий включение в корпоративную стратегию не всех возможных правил принятий решений в будущем, но только те, которые касаются усиления будущей конкурентоспособности предприятия, то есть его будущих конкурентных преимуществ;
- принцип интенсивности, означающий, что в будущем необходимо в зависимости от уровня нестабильности внешней среды, необходимо определять в стратегии интенсивность создания конкурентных преимуществ (агрессивность стратегии).

- принцип эффективности, то есть наличие экономического эффекта от использования результатов планирования корпоративной стратегии;
- принцип осуществимости. Корпоративная стратегия не должна предполагать чрезмерных затрат ресурсов и приводить к неразрешимым проблемам;
- принцип прибыльности (рентабельности). Данный принцип означает, что корпоративная стратегия должна обеспечить положительный финансовый результат (прибыль);
- принцип окупаемости. Затраты на формирование стратегии могут рассматриваться как единовременные, поэтому должны окупиться (возместиться, компенсироваться) за счет дополнительной чистой прибыли от использования корпоративной стратегии;
- принцип реализуемости, то есть возможность осуществления корпоративной стратегии;
- принцип наличия приемлемого уровня риска корпоративной стратегии.

Однако общие методологические принципы формирования стратегии не являются исчерпывающими в отношении корпоративной стратегии. В частности одна из особенностей методологии формирования корпоративной стратегии обусловлена в первую очередь теми подходами, которые обеспечивают сбалансированность портфеля видов деятельности (СЗХ). Другая методологическая особенность формирования корпоративной стратегии заключается в принципах достижения синергизма. Поэтому необходимо дополнить выше приведенный перечень методологических принципов формирования корпоративной стратегии следующими принципами:

- принцип достижения стратегического соответствия между подразделениями фирмы, то есть описания в стратегии такого уровня синергизма, который бы обеспечивал бы высокий (заданный, приемлемый) синергетический эффект;
- принцип сбалансированности видов деятельности, который подразумевает достижение синергетической, циклической и инвестиционной сбалансированности.

Кроме этого, важным дополнением к перечню принципов формирования корпоративной стратегии будут принципы равновесия (стратегические правила равновесия), под которыми понимается комплексное понятие, которое, по сути, отражает компромисс, достигаемый между крайними позициями. Эти принципы вытекают из концепции познания действительности.

К этим методологическим принципам относятся:

- равновесие между принятием решения, основанным на рациональности (на уровне логического мышления), и принятием решения, основанным на интуиции (уровне интуитивного, синтетического мышления). Ранее уже отмечалось, что разработка стратегии – это не только рациональный процесс, поскольку в ней важную роль играет и интуиция. Необходим компромисс между понятной и привычной логикой и интуицией, то есть сложным, быстрым, малоосознаваемым мыслительным процессом, позволяющим понять сложные и неоднозначные процессы, как во внешней, так и во внутренней среде;

- равновесие между внутрифирменными коммуникациями, идущими «сверху-вниз» и идущими «снизу-вверх». Компания, которая состоит из множества подразделений, – есть нечто большее, чем простая сумма подразделений. Для их эффективного функционирования должен быть обеспечен оптимальный поток информации по управленческой вертикали, а значит, важны оба процесса коммуникации;

- равновесие между централизацией и децентрализацией. Во всех случаях имеется ясное представление о том, что следует делать централизованно, а что – децентрализованно. Как централизация, так и децентрализация имеют свои положительные и отрицательные стороны. Важно уравновесить два эти подхода таким образом, чтобы увеличить количество положительных сторон этих процессов;

- равновесие между вниманием к тому, что происходит внутри компании, и к тому, что происходит во внешней среде. Замкнутость фирмы часто приводит к отрыву от действительности. С другой стороны, повышенное внимание к внешней среде ограничивает внимание к внутренним процессам;

- равновесие между вниманием к краткосрочному периоду развития и долгосрочному периоду. Должен соблюдаться принцип «будущее формируется в текущем периоде». Основная цель организации – достижение успеха в будущем, поскольку текущий период – это результат прошлых действий.

К перечисленным принципам формирования корпоративной стратегии необходимо дополнить «организационные» принципы, по которым формируется внутренний потенциал организации, способный реализовать стратегию любой сложности. К таким принципам можно отнести:

- системность мышления, то есть формирование строгой и оптимальной системы мышления, которая включает в себя модели мышления, глубоко укоренившиеся в сознании представления, обобщения и т.д.;

- индивидуальное творческое развитие работников, то есть приобретение высокого уровня профессионализма и творчества, как управляющих, так и подчиненных. Люди с высоким уровнем индивидуального творчества и профессионализма способны более эффективно выполнять свою трудовую функцию;

- формирование деловой репутации (положительного образа) компании, то есть формирования положительного имиджа (положительной оценки деятельности) как внутри организации, так и за ее пределами;

- навык коллективной работы, работы в группе;

- стимулирование процессов саморазвития и самообучения, то есть направление усилий на то, чтобы работники действительно учились, а не только стремились к экстраординарным результатам.

На стратегический процесс значительное влияние оказывает внутреннее сопротивление стратегическому управлению, под которым понимается организационный феномен, который приводит к задержкам, непредусмотренным затратам и вносит нестабильность в процесс стратегических перемен. Сопротивление всегда возникает в ходе проведения изменений, поэтому эта проблема заслуживает не меньшего внимания, чем само формулирование стратегии. Во время этого процесса появляются: промедление с началом процесса изменений; непредвиденные задержки при реализации стратегии, замедляющие изменения и увеличивающие связанные с ними затраты; действия работников организации направленные против перемен и пр.

Для преодоления внутреннего сопротивления необходимо в стратегии предусмотреть правила развития и поддержки в менеджерах:

- уверенности в оказываемом воздействии и направленности изменений;
- способности принятия на себя риска;
- уверенности в том, что он справится с обязанностями;
- способности обучаться новым навыкам и новому поведению;
- оптимальному контролю над ресурсами организации;
- укрепления репутации;
- соблюдать принятые ценности и нормы;
- пользоваться информацией;
- формирования мировоззрения на модели действительности.

### **3.2. Методологические основы формирования деловой стратегии промышленного предприятия**

Как отмечалось ранее деловая стратегия (стратегия бизнеса, бизнес-стратегия) является стратегией для отдельного вида деятельности (СЗХ, линейного подразделения и т.д.). Данная стратегия предназначена главным образом для того, чтобы иметь возможность создания конкурентных преимуществ и, как следствие обеспечить сильные и долгосрочные конкурентные позиции в СЗХ. Все остальные составляющие деловой стратегии, например, правила вертикальной интеграции, согласование функциональных стратегий, являются производными от главной цели – достижение конкурентного преимущества.

Наиболее полно содержание этого вида стратегии исследовали А. Томпсон и А. Стрикленд, которые деловую стратегию разрабатывают по следующим основным направлениям.

1. Реагирование на изменения, происходящие в данной отрасли, в экономике в целом, в политике и в других значимых сферах.
2. Разработка конкурентоспособных мер и действий, рыночных подходов, которые могут дать прочное преимущество перед конкурентами.
3. Объединение стратегических инициатив функциональных отделов.
4. Решение конкретных стратегических проблем, актуальных в данный момент.

Этот перечень можно конкретизировать стратегическими правилами, которые предлагает И. Ансофф считающий, что любая стратегия включает в себя [2]:

1. Средства измерения настоящей и будущей деятельности компании. Качество их обычно называют целями, а желаемые количественные значения – задачами.
2. Правила разработки отношений компаний с внешней средой: какие товары/технологии развивать, где и кому продавать продукцию и как получить преимущество над конкурентами.
3. Правила установки отношений и процессов внутри организации.
4. Правила, по которым фирма ведет свои ежедневные дела.

Основным недостатком приведенных перечней правил является их достаточно обобщенный характер. К тому же рассматривать правила диверсификации (в том числе и вертикальной) необходимо в рамках корпоративной стратегии. Поэтому необходимо расширить и конкретизировать те стратегические правила, которые относятся к деловой стратегии. В частности необходимо разрабатывать следующие основные элементы (стратегические правила), составляющие деловую стратегию:

- правила, используемые при оценке результатов деятельности;
- правила создания конкурентных преимуществ, которые будут созданы для превосходства над конкурентами;
- правила достижения определенной позиции на рынке;
- правила определения скорости реагирования на изменения факторов внешней среды;
- правила, по которым устанавливаются отношения и процедуры внутри предприятия;
- правила, по которым стратегия должна быть трансформирована в текущие планы, по которым фирма ведет свою текущую производственную деятельность.

Необходимо отметить, что А. Томпсон и А. Стрикленд в своем труде, посвященном стратегическому менеджменту [54], концентрируют свое внимание не на деловой стратегии, а на стратегии конкуренции, которая с их точки зрения является более узкой по масштабу, чем деловая стратегия. Они отмечают, что стратегия конкуренции связана исключительно с планами руководства по ведению конкурентной борьбы и предоставлению дополнительных ценностей для покупателей. «Узость» стратегии конкуренции по сравнению с деловой стратегией заключается в том, что она не включает в себя координацию функциональных стратегий, а также действия, не связанные с конкуренцией (например, взаимодействие с профсоюзами). Они описывают пять стратегий конкуренции (пятая – стратегия оптимальных издержек, она занимает промежуточное значение), которые составляют матрицу Портера. Однако, в этом заключается принципиальная ошибка в понимании сущности стратегии конкуренции, поскольку нельзя рассматривать стратегии конкуренции в том виде, как они представлены в матрице Портера. Но А. Томпсон и А. Стрикленд не одиноки в подобных трактовках стратегии конкуренции, например, П.В. Забелин и Н.К. Моисеева относят к стратегиям конкуренции практически все виды существующих стратегий [22].

Таким образом, наблюдается различное понимание деловой стратегии, которая несет в себе серьезную проблему, поскольку:

- не позволяет управляющим получить полноценное представление о том, что есть стратегия;
- как следствие, возникает потенциальная опасность несогласованности стратегии в своих основных положениях, которые скорее окажутся помехой для принятия правильного решения;
- усложняет процесс исследования сущности деловой стратегии;
- является причиной снижения эффективности.

Необходимо всегда помнить, что, с одной стороны, стратегия представляет собой возможность увеличения конкурентоспособности, а с дру-

гой, – большую опасность для предприятия. Создание превосходной стратегии является несомненным благом, как для будущего фирмы, так и для личного роста управляющего, однако плохо понятая или плохо разработанная стратегия приведет в конечном итоге к банкротству предприятия, так как неправильно обозначен путь развития.

Методологические основы формирования деловой стратегии вытекают из общих методологических принципов формирования стратегии. Перечислим эти принципы формирования деловой стратегии:

- принцип научности, то есть планирование деловой стратегии должен основываться на положениях научного познания, учитывать требования экономических законов развития производства и использовать методы экономического исследования;
- принцип комплексности, то есть охват по возможности всех составляющих (элементов) и процессов предпринимательской деятельности организации в ходе планирования деловой стратегии;
- принцип системности, то есть деловая стратегия должна рассматриваться как сложная система, состоящая из взаимосвязанных элементов;
- принцип объективности и точности, то есть использование в процессе планирования деловой стратегии достоверной, проверенной информации, реально отражающей объективную реальность, а выводы должны производиться на точных расчетах и результатах;
- принцип действенности, то есть активное использование результатов планирования деловой стратегии при принятии управленческого решения;
- принцип простоты, который означает понятность и доступность сформулированных стратегических правил, а также достаточно простую без чрезмерно формализации модели построения деловой стратегии;
- принцип полноты означает, что необходимо стремиться к тому, чтобы включить в деловую стратегию отграниченное количество стратегических правил;
- принцип непротиворечивости, то есть деловая стратегия не должна содержать противоречивых стратегических правил, то есть правил, которые дают возможность принять противоречивые управленческие решения;
- принцип усиления конкурентоспособности. Деловая стратегия должна содержать в себе такие правила, которые позволяют обеспечить поддержку существующего конкурентного преимущества организации либо создание нового конкурентного преимущества;
- принцип доступности, то есть возможность для всех заинтересованных работников организации ознакомиться с содержанием стратегии;

- принцип стратегической обособленности. Данный принцип означает, что в стратегии организации отражается только те стратегически правила, которые относятся к определенному подразделению, СЗХ предприятия;

- принцип непрерывной деятельности. Этот принцип означает, что предприятие будет продолжать свою деятельность в обозримом будущем и сможет реализовать свою деловую стратегию в будущем;

- принцип достоверности, то есть информация, используемая при разработке стратегии, не должна содержать существенные ошибки и искажения;

- принцип последовательности (постоянства, преемственности). Этот принцип означает, что принятые организацией методы формирования стратегии будут применяться и в будущем, либо подвергаться последовательно трансформации таким образом, который зафиксирован в стратегии;

- принцип временной и пространственной определенности, то есть стратегические правила должны относиться к определенному временному периоду;

- принцип согласованности. Деловая стратегия должна предлагать адекватную реакцию на изменения во внешней среде;

- принцип объективности. Согласно этому принципу использование стратегических правил возможно только в том случае, если имеет место ситуация, предусмотренная в деловой стратегии и касающегося использования этих правил;

- принцип периодичности, означающий то, что стратегические правила в деловой стратегии пересматриваются через определенные отрезки времени: месяц, год и т.д.;

- принцип ограничения, означающий включение в деловую стратегию не всех возможных правил принятий решений в будущем, но только те, которые касаются усиления будущей конкурентоспособности предприятия, то есть его будущих конкурентных преимуществ;

- принцип интенсивности, означающий, что в будущем необходимо в зависимости от уровня нестабильности внешней среды, необходимо определять в стратегии интенсивность создания конкурентных преимуществ (агрессивность стратегии).

- принцип эффективности, то есть наличие экономического эффекта от использования результатов планирования деловой стратегии;

- принцип осуществимости. Деловая стратегия не должна предполагать чрезмерных затрат ресурсов и приводить к неразрешимым проблемам;



- принцип прибыльности (рентабельности). Данный принцип означает, что деловая стратегия должна обеспечить положительный финансовый результат (прибыль);
- принцип окупаемости;
- принцип реализуемости, то есть возможность осуществления деловой стратегии;
- принцип наличия приемлемого уровня риска деловой стратегии.

Методологическая особенность формирования деловой стратегии заключается в способах определения уровня активности (скорости) формирования конкурентных преимуществ. Поэтому необходимо дополнить перечень общих методологических принципов формирования деловой стратегии следующими принципами:

- принцип оптимальной активности стратегии, то есть нахождение такого уровня активности стратегии, который обеспечивал бы необходимую интенсивность формирования новых конкурентных преимуществ;
- принцип оптимизации затрат для достижения необходимой активности стратегии;
- принцип обеспечения долгосрочности текущих конкурентных преимуществ, то есть текущие конкурентные преимущества должны анализироваться на предмет их долгосрочности использования.

Другими словами, деловая стратегия, формируемая в рамках предлагаемых принципов, должна включать только те стратегические правила, которые позволяют создать новые или развивать (поддерживать) существующие конкурентные преимущества. В нее, как уже отмечалось, вносятся не все возможные правила относительно будущего, но только те, которые касаются конкурентоспособности фирмы в будущем, ее будущих конкурентных преимуществ. В зависимости от интенсивности создания конкурентного преимущества определяется активность (агрессивность) стратегии. В свою очередь уровень нестабильности внешней среды должен определять активность стратегии, то есть интенсивность создания новых конкурентных преимуществ. Остановимся более подробно на исследовании понятия активность деловой стратегии.

### **Методологические основы определения активности (агрессивности) деловой стратегии**

Активность стратегии – это понятие, которое используется в научных трудах по стратегическому менеджменту, однако его трактовка значительно различается у разных авторов, поэтому в настоящее время единого понимания этого термина отсутствует. Так, И. Ансофф отмечает, что

«стратегическая активность измеряется степенью соответствия между характеристиками стратегии фирмы в условиях конкуренции и важнейшими факторами достижения стратегического успеха... Стратегическая активность оптимизирует потенциал фирмы» [1]. Очевидно, что в приведенной цитате нет определения активности, не раскрывается ее сущность, а лишь отмечается, от чего зависит активность. Кроме этого И. Ансофф часто параллельно используется термин «агрессивность», который, скорее всего, понимается как синоним «активности», так как, по его словам, «агрессивность стратегии... описывает класс конкурентных стратегий, имеющих одну и ту же активность поведения». Классы активности стратегии И. Ансофф описывает словами: стабильность, реактивная, предвидящая, исследующая, творческая. По его мнению, на языке математиков агрессивность стратегии могла бы быть названа метастратегией, стратегией более высокого уровня, которая управляет выбором стратегии более низкого уровня, так как «на каждом уровне перемен все успешные конкурентные стратегии основаны на активности одинаковой степени».

Уровень активности определяется в зависимости от уровня изменчивости внешней среды, а уровню активности стратегии соответствует открытость потенциала (качественная характеристика возможностей фирмы), при этом аналогично тому, как агрессивность стратегии является метастратегией по отношению к конкурентной стратегии, открытость потенциала является метапотенциалом по отношению к конкретному функциональному потенциалу, который составляют функции маркетинга, производства, НИОКР и т.д., а также знания и навыки, в которых нуждается фирма, чтобы быть в состоянии проводить конкурентную стратегию. Открытость – это тип организационной реакции, которая требуется фирме для поддержания своей стратегической активности. Сочетание стратегической активности и открытости И. Ансофф называет стратегической позицией фирмы.

Поскольку, по мнению И. Ансоффа, «активность инноваций и маркетинга вместе определяют агрессивность фирмы в конкуренции», то графическое представление активности (агрессивности) стратегии может быть осуществлено в системе координат «уровень нововведений – уровень маркетинга» [1]. Таким образом, если уровень активности стратегии есть не что иное, как позиция в данной матрице (нововведения И. Ансофф заменяет иногда термином инновации).

Далее И. Ансофф раскрывает методический подход к определению уровня маркетинга и инноваций по 5-балльной шкале, и можно сказать, что на этом его исследование понятия активности (или агрессивности) заканчивается. Однако, этого недостаточно для того чтобы осмыслить такой

важный аспект стратегического планирования, претендующий на уровень метастратегии.

Перечислим проблемы, которые встречаются в теоретических построениях И. Ансоффа относительно активности стратегии как стратегической позиции:

- отсутствует сущностное определение активности. Понимание агрессивности как «уровень изменений коренного характера продукции, технологии и концепции маркетинга» не вносит существенного понимания термина;

- остается не выясненным вопрос, можно ли ставить знак равенство между «активностью» и «агрессивностью», ибо выражение «агрессивность стратегии... описывает класс конкурентных стратегий, имеющих одну и ту же активность поведения» не совсем ясно выражает эту мысль (возможно из-за нюансов перевода с английского языка). С другой стороны «под агрессивностью понимается уровень изменений коренного характера, которые фирма вносит в сменяющиеся поколения ее продукции, технологии и концепции маркетинга» [1], что в принципе не может рассматриваться как «активность изменений», которой «должна соответствовать готовность общего руководства фирмы к изменениям». В другом научном труде [2] И. Ансофф противопоставляет агрессивную стратегию, «когда в качестве критерия поиска используются будущие достоинства», защитной стратегии, «когда поиск направлен на устранение возможных слабостей». Можно допустить, что понимание и оценка уровня активности может быть настолько проработана И. Ансоффом, что он не останавливается на подробностях, считая это чем-то тривиальным (также и в других его трудах, мы не встречаем исследования этого понятия). Тем не менее, безусловно, можно считать активность специфической качественной характеристикой стратегии, которая требует серьезного исследования, поскольку активность является одним из критериев выбора оптимальной стратегии;

- достаточно спорно предложение И. Ансоффа рассматривать стратегическую позицию как «сочетание стратегической активности и открытости». Почему стратегическую позицию не рассматривать, например, как сочетание стратегии, нестабильности и открытости потенциала или, скажем, стратегии и ее активности и т.д.?

- помимо того, что отсутствует сущностное определение активности стратегии, ее, ссылаясь на практический опыт, И. Ансофф предлагает оценивать только исходя из уровня активности маркетинга и нововведений. Видимо, предполагается наиболее «инновационный» аспект предпринимательской деятельности, а, значит, и наиболее изменчивый, подверженный «коренным изменениям» ее вид;

- не уточняется, распространяется ли данная характеристика (то есть активность) на все виды стратегии или, это касается только конкурентной стратегии, включающей подстратегии маркетинга и инноваций (инновационной стратегии);

- уровень инноваций (нововведений) не может рассматриваться как критерий оценки активности стратегии. Нововведения в отрасли, как правило, разнообразны и революционны и далеко не все эти инновации находят свое практическое (коммерческое) воплощение. Очевидно, что любые инновации, то есть нововведения в области техники, технологии, организации труда или управления, могут быть реализованы, если они являются экономически оправданными (экономически целесообразными) с точки зрения инвестиций, которые породили данные инновации. Другими словами, из всего разнообразия технико-технологических инноваций, которое имеет место в любой отрасли промышленности в результате научно-технического прогресса, необходимо рассматривать только те инновации, которые вызвали осуществление инвестиций. Это означает, что в качестве критерия оценки уровня нестабильности должны выступать не инновации, а инвестиции, ими порождаемые. Категории инноваций и инвестиций взаимосвязаны, так как инвестиции согласно Федеральному закону №39-ФЗ «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений», инвестиции – это денежные средства, ценные бумаги, иное имущество, в том числе имущественные права, иные права, имеющие денежную оценку, вкладываемые в объекты предпринимательской и (или) иной деятельности в целях получения прибыли и (или) достижения иного полезного эффекта. Если речь идет о реальных (промышленных) инвестициях, то подобные вложения обусловлены именно инновациями, осуществляемыми на предприятиях. Инновации порождают инвестиции, как, впрочем, и потребность инвестирования (эффективного вложения средств), в определенной степени, порождают инновации. Такая взаимосвязь между категориями обусловлена не только тем, что инновации порождают инвестиции, но и тем, что по эффективности инвестиций можно судить и об эффективности инноваций. Другими словами, инвестиционные проекты, порождаемые инновациями могут быть реализованы, если экономический эффект от их реализации будет положительным. Таким образом, положительный экономический эффект должен стать одним из условий экономической целесообразности инноваций наряду с его финансовой реализуемостью и приемлемым уровнем риска реализации инноваций, а, экономическая модель инновации в виде инвестиционного проекта должна стать основой для оценки экономической целесообразности инновации.

На основании выше изложенных замечаний необходимо использовать другой методический подход к определению уровня активности стратегии, а именно на основе определения стратегической позиции в системе координат «уровень инвестиций – уровень маркетинга», которая будет представлять собой матрицу измерения активности деловой стратегии (табл. 3.8).

Таблица 3.8

Матрица измерения уровня активности деловой стратегии

Уровень маркетинга	Уровень инвестиций				
	1	2	3	4	5
1					
2					
3					
4					
5					

Таблицы 3.9 и 3.10 могут служить для определения этих двух аспектов активности. Для того чтобы дать оценку уровня изменчивости необходимо определить переменную, которая наилучшим образом соответствовала бы ее будущему состоянию, и тем самым выделить диапазон, в котором будут колебаться изменения условий. В отличие от таблиц, которые предлагает И. Ансофф, внесены некоторые коррективы в список факторов, влияющих на маркетинговую изменчивость и предлагает список факторов, которые влияют на уровень инвестиционных изменений. Например, вместо прибыльности используется показатель эффективность, так как эффективность определяют окупаемость инвестиционных вложений в инновационные разработки (наличие только прибыли не всегда означает окупаемость инноваций). Необходимо также помнить, что существенное значение имеет то, какого вида инновация осуществляется на промышленном предприятии: либо это базисная инновация, которая представляет собой принципиально новую продукцию или технологию, либо улучшающая инновация, то есть продукция или технология с улучшенными параметрами. Дело в том, что методики оценки эффективности инвестиций (капитальных вложений) в новое или действующее производство, обусловленные соответственно базисной и улучшающей инновацией, существенно отличаются. Так, например, при оценке эффективности инвестиций в действующее производство, согласно Методическим рекомендациям по оценке эффективности инвестиционных проектов [1] необходимо использовать приростной метод. Таким образом, следует для внедрения улучшающей инновации использовать приростной метод, так как улучшающая инновация связана, как правило, с действующим производством. В свою очередь для оценки эффективности базисной инновации нет необходимости использовать приростной метод.

Таблица 3.9

Таблица измерения инвестиционных изменений (уровня инвестиций)

Характеристика	Уровень изменчивости (балльная оценка)				
	повто- ряющийся 1	расширяю- щийся 2	меняющийся 3	скачкообраз- ный 4	непредви- денный 5
1. Величина капи- тальных вложе- ний	низкий	низкий	умеренный	высокий	очень высокий
2. Частота вне- дрения новой продукции	нечастая	низкая	умеренная	высокая	высокая
3. Жизненный цикл продукта	длинный	длинный	умеренный	короткий	короткий
4. Темп внедрения новых технологий	очень медленно	медленно	быстрый- умеренный	приток ино- странных технологий	возникнове- ние новых технологий
5. Разнообразие технологий	нет	нет	нет	несколько	несколько
6. Стадия жиз- ненного цикла спроса	зрелость	ранняя ста- дия развития	поздняя ста- дия развития	возникнове- ние или упа- док	возникнове- ние или упа- док
7. Эффективность капитальных вло- жений	высокая	высокая	умеренная	низкая	низкая
8. Критические факторы успеха технических но- вовведений	снижение затрат	приспособ- ление про- дукции к требованиям потребителя	улучшение продукции	обновление продукции	творчество
9 Реагирование на изменение спроса	игнориро- вание	производит- ся то, что нужно	предвидение потребно- стей	определение неудовлетво- ренных по- требностей	определение скрытых по- требностей
10. Акцент в НИОКР относи- тельно продукции	Эффек- тивность и продле- ние срока продукта	имитация продукта, снижение себестоимо- сти	возможность расширения специализа- ции совер- шенство технологии	обновление продукции	внедрение новых об- разцов
11. Акцент в НИОКР относи- тельно техноло- гии	нет	имитация технологии	совершенство техноло- гии	адаптация не- знакомой технологии	апробирова- ние новой технологии
12. Частота об- новления продук- ции	редкая	низкая	умеренная	высокая	высокая

Таблица 3.10

Таблица измерения маркетинговых изменений (уровня маркетинга)

Характеристика	Уровень изменчивости (балльная оценка)				
	повто- ряющийся 1	расширяю- щийся 2	меняющийся 3	скачкооб- разный 4	непредвиден- ный 5
1. Величина зат- рат на марке- тинг	низкий	низкий	умеренный	высокий	очень высокий
2. Структура рынка	монополия	олигополия	олигополия	многокон- курентный	новые конку- ренты
3. Активность ведущих конку- рентов	низкая	защитная	активная	очень ак- тивная	очень активная
4. Воздействие со стороны клиен- тов	отсутству- ет	слабый	сильный	настойчи- вый	угрожающий
5. Стадия жиз- ненного цикла спроса	зрелость, упадок	ранний этап роста	поздний этап роста	поздний этап роста или упадок	упадок
6. Дифференциа- ция продукции	отсутству- ет	низкая	умеренно- высокая	высокая	высокая
7. Критические факторы сбыта	контроль рынка	преоблада- ние на рын- ке, низкая себестои- мость	приспособ- ление к нуж- дам потре- бителей	предвиде- ние потреб- ностей ре- акция на их изменение	определение открытых по- требностей
8. Активность сбыта	низкая	умеренная	высокая	очень высо- кая	очень высокая
9. Реакция на конкуренцию	не конку- рировать	реагировать на действия конкурентов	продать про- дукцию	опередить конкурент- тов	быть вне кон- куренции
10. Доля рынка	расти вме- сте с рын- ком	защищать рынок	увеличивать	контроли- ровать	доминировать
11. Активность рекламы	продукт говорит сам за себя	реактивная	активная	передовая	творческая
12. Концепция маркетинга	нет	традицион- ная	передовая	новаторская	творческая
13. Роль отдела маркетинга	продают, что произ- водят	убеждать	приспоса- бливаться к потребителю	закрепить место лиде- ра в марке- тинге	утвердить себя новатором

Полученные данные необходимо внести данные в таблицу 3.8, чтобы образовать квадрат «области успешных действий», то есть «область», определяющая необходимый уровень активности, которому должна соответствовать активность стратегии. Для выявления уровня активности будущей деловой активности необходимо определить среднее значение активности.

Следует отметить, что определение активности необходимо наполнить более конкретным содержанием, определить показатели, по которым можно говорить об уровне активности (агрессивности) деловой стратегии. В данном случае ограничимся рассмотрением только подходов к использованию данного понятия в процессе разработки деловой стратегии. Поэтому термин «агрессивность» (активность) будем рассматривать с точки зрения концепции наступательных и оборонительных действий. Рассмотрим этот вопрос более подробно.

В научной литературе встречаются два типа стратегических действий: наступательные и оборонительные. Наиболее полное представление о наступательных и оборонительных действиях мы встречаем у А. Томпсона и А. Стрикленда [54], которые отмечают: «Конкурентное преимущество почти всегда достигается за счет успешных наступательных стратегических действий; оборонительные стратегии могут защитить, сохранить конкурентное преимущество, но очень редко помогают создать его ... . Как много времени потребуется успешной наступательной стратегии для создания преимущества, зависит от характеристики конкуренции в отрасли ... . В идеале наступательные действия быстро создают конкурентное преимущество; чем больше времени требуется для создания такого преимущества, тем более вероятно, что соперники разгадают намерения фирмы, оценят потенциальные возможности ее стратегии и предпримут ответные шаги ... . Для успешного поддержания конкурентного преимущества фирма должна предпринимать одно стратегическое наступление за другим...». А. Томпсон и А. Стрикленд приводят шесть основных типов наступательных стратегий: действия, направленные на то, чтобы противостоять сильным сторонам конкурента или превзойти; действия, направленные на использование слабостей конкурента; одновременное наступление на нескольких фронтах; захват незанятых пространств; партизанская война; упреждающие удары.

П.В. Забелин и Н.К. Моисеева также рассматривают виды наступательных стратегий [22], однако, автор считает описание А. Томпсона и А. Стрикленда более приемлемым, поскольку у него подробнее описаны различные ситуации, могущие возникнуть на рынке с учетом положения фирмы на рынке.



В отношении оборонительных действий А. Томпсон и А. Стрикленд отмечают: «Цель оборонительной стратегии состоит в снижении риска быть атакованным, возможности перенести атаку с меньшими потерями, если это произойдет, и в оказании давления на бросающих вызов, чтобы переориентировать их на борьбу с другими конкурентами. Хотя оборонительная стратегия не усиливает конкурентного преимущества компании, она позволяет создавать оборонительные сооружения вокруг конкурентной позиции и сохранять имеющееся конкурентное преимущество». После этого, достаточно художественного описания сущности оборонительной стратегии, А. Томпсон и А. Стрикленд предлагают внушительный перечень «путей, позволяющих защитить конкурентное преимущество» в рамках первого подхода и, как следствие, «заставить конкурентов «стрелять по движущейся мишени». Представляет несомненный научный интерес подход А. Томпсона и А. Стрикленда к оборонительной стратегии, который состоит в «доведении до сведения конкурентов, что их действия не останутся без ответа, и компания готова к атаке».

Для того, чтобы наполнить конкретным содержанием достаточно расплывчатые формулировки А. Томпсон, А. Стрикленд, активность (агрессивность) стратегии необходимо определять в зависимости от интенсивности создания фирмой новых конкурентных преимуществ; положения фирмы на рынке; жизненного цикла спроса.

Другими словами, активность стратегии есть не что иное, как степень наступательного или оборонительного характера стратегии. Если использовать такое понимание активности в отношении деловой стратегии, то можно сказать, что активность деловой стратегии есть определенное сочетание в стратегии наступательных и оборонительных стратегических правил, которые А. Томпсон и А. Стрикленд называют действиями, или инициативами. Первые позволяют создавать конкурентные преимущества, вторые – защищать и поддерживать существующие конкурентные преимущества. Таким образом, агрессивность стратегии определяется интенсивностью создания ее конкурентных преимуществ.

Необходимость использования концепции наступательных и оборонительных действий, объясняется тем, что интенсивность изменений, осуществляемых фирмой, обуславливает частоту создания новых конкурентных преимуществ. Динамика факторов внешней среды в отрасли определяет время, которое потребуется успешной конкурентной стратегии для создания нового конкурентного преимущества. Как правило, высокая интенсивность конкуренции будет быстро нивелировать конкурентное преимущество фирмы, поскольку многие конкуренты будут стараться ли-

квидировать его своими квалифицированными действиями (как правило, используя наступательные стратегии).

Исходя из теоретических подходов, приведенных в предыдущем разделе, можно сказать, что для получения долгосрочной эффективности на разных уровнях нестабильности, необходимо разрабатывать стратегические правила, предусматривающие оборонительные или наступательные действия. Если при стабильных условиях оборонительные действия позволяют иметь достаточный уровень эффективности, то при очень высокой неопределенности внешней среды наступление является единственным способом эффективного функционирования.

Успешное наступление приводит к некоторому периоду «пожинания плодов», обусловленного конкурентным преимуществом (КПР). Продолжительность этого периода зависит от того, сколько времени потребуется конкурентам, чтобы перейти в контрнаступление с целью «отвоевать» утраченные позиции, сократить конкурентный разрыв. В течение этого периода фирма должна обеспечить создание нового или дальнейшее усиление достигнутого конкурентного преимущества. Поэтому наступление означает непрерывное создание конкурентных преимуществ, то есть за созданием первого конкурентного преимущества следует создание второго, основа которого будет закладываться в период «пожинания плодов» от первого (рис. 3.16).

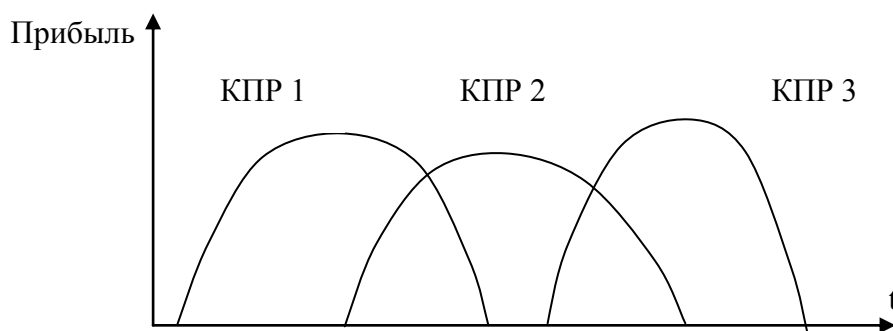


Рис. 3.16. Графическое представление стратегического «наступления»

Очевидно, что чем выше нестабильность внешней среды, тем более агрессивная (наступательная) стратегия должна быть разработана фирмой. Необходимость наступления при высоком уровне нестабильности связана с тем, что конкуренты, с одной стороны, будут иметь больше возможности обойти фирму, используя появляющиеся возможности, которых будет больше в быстро изменяющемся окружении, а, с другой, — в силу постоянно возникающих угроз, они будут искать новые пути их преодоления, а значит использовать свои наступательные стратегии, то есть создавать новые конкурентные преимущества.

Данный подход, предполагающий соотносить уровень наступления стратегии с уровнем нестабильности, отличается от подхода А. Томпсона, А. Стрикленда [54] и И. Ансоффа. Так, А. Томпсон и А. Стрикленд связывают применение наступательных или оборонительных стратегий с уровнем прибыльности отрасли. И. Ансофф связывает активность стратегии с прогнозами развития рынка, что уже ведет к получению прибыли, так как ориентация на рынок есть основная предпосылка прибыльного существования фирмы, и не связывает активность только с возможностью заниматься деятельностью, которая считается прибыльной. Однако, очевидно, что для того чтобы получить прибыль, необходимо правильно осуществлять свою деятельность, а это больше, чем простое проникновение в прибыльную область деятельности, при этом речь должна идти не просто о прибыльности, но эффективности стратегии.

Важным аспектом в концепции активности стратегии является шкала, которая может дать оценку уровня активности деловой стратегии. Можно воспользоваться 5-балльной шкалой, как это предлагает И. Ансофф, поскольку он уровень нестабильности также измеряет по 5-балльной шкале и называет каждый уровень активности: «повторяющийся»; «расширяющийся»; «меняющийся»; «скачкообразный»; «непредвиденный» или «стабильность»; «реактивность»; «предвидение»; «исследование»; «творчество». Выбор 5-балльной шкалы связан с тем, что активность деловой стратегии зависит от уровня нестабильности внешней среды, поэтому важно сопоставлять уровни нестабильности и активности деловой стратегии по одной шкале. Чем выше нестабильность внешней среды, тем более интенсивно должны создаваться конкурентные преимущества.

Таким образом, каждый уровень активности деловой стратегии, автор определяет как соотношение в ней стратегических правил, определяющих наступательные и оборонительные действия, то есть интенсивности создания конкурентных преимуществ и связывает активность с уровнем нестабильности внешней среды (табл. 3.11).

Таблица 3.11

Таблица определения уровня активности

	Уровень нестабильности				
	1	2	3	4	5
Уровень активности деловой стратегии	Оборонительные стратегические правила (оборона)			Наступательные стратегические правила (наступление)	

Например, 4-й и 5-й уровень активности означает наступательный образ действий, который соответствует высокой степени нестабильности, когда наступление является залогом эффективной деятельности и, как следствие, выживания на рынке. В данном случае активность предполагает осуществление наступательных действий, предполагающих создание конкурентных преимуществ и имеющих чаще всего цель достижения лидирующего положения.

Деловые стратегии с уровнем активности 2 и 3 допускают помимо наступательных действий для выживания на рынке оборонительные мероприятия, позволяющих удержать существующие конкурентные преимущества без создания новых. При этом оборона может не переходить в наступление для удержания лидирующего положения на рынке.

Низший уровень активности деловых стратегий, редко встречающийся в настоящее время, подразумевает достаточно умеренные оборонительные действия, имеющие цель удержать существующую позицию. По сути, речь идет о том, чтобы принимать минимальный набор управленческих решений, направленных на противостояние конкурентам. Это связано с тем, что более стабильный уровень позволяет использовать прошлый опыт и не заниматься обязательным и постоянным поиском нового для решения возникающих задач. В любом случае наступательная или оборонительная деловая стратегия требует и соответствующего внутрифирменного потенциала. Например, наступательная активность предполагает наличие потенциала, способствующего генерированию новых идей, где поощряется инициатива, даже если она ведет к дополнительным затратам.

Принципиальным моментом в определении активности стратегии является положение фирмы на рынке, поскольку в зависимости от этой позиции фирма значительно корректирует активность своей деловой стратегии.

В большинстве источников рассматривают, по крайней мере, три типа фирм в зависимости от позиции на рынке:

1. Лидеры рынка.
2. Фирмы, находящиеся на вторых ролях (претенденты).
3. Отстающие компании или находящиеся на грани ухода с рынка (аутсайдеры).

А. Томпсон и А. Стрикленд [54] к лидерам относят также и фирмы-последователи, то есть фирмы, следующие за лидером. Они же выделяют четыре типа конкурентов для международных рынков:

1. Компании, чьим стратегическим намерением является достижение глобального доминирования или, по крайней мере, высокого положения среди лидеров мирового рынка.

2. Компании, чьей основной стратегической целью является защита своего доминирующего положения на местном рынке, хотя они и реализуют часть своей продукции за рубежом (обычно до 20%) и осуществляют операции на нескольких или на многих зарубежных рынках.

3. Компании, которые стремятся к увеличению доли продаж по всему миру и основной стратегической ориентацией которых являются рынки зарубежных стран.

4. Фирмы, ориентированные на внутренний рынок; их стратегические намерения ограничиваются стремлением достигнуть устойчивого конкурентного преимущества на рынке своей страны.

Можно сделать вывод о том, что положение на рынке можно рассматривать как некое комплексное понятие, скорее критерий для сравнения позиций фирм на рынке. Однако отсутствует четкое понимание того, какие фирмы можно отнести к лидерам, последователям и т.д. Например, А. Томпсон и А. Стрикленд дают следующее описание лидеров отрасли: «Конкурентные позиции лидеров обычно изменяются от сильных до очень сильных. Лидеры обычно хорошо известны... Основной заботой лидера с точки зрения стратегии является поддержание лидирующих позиций и, возможно, превращение из простого лидера в доминирующего лидера» [54]. Для фирм, находящихся на вторых ролях дается следующая характеристика: «Фирмы, находящиеся на вторых ролях, занимают более слабую позицию на рынке по сравнению с лидерами отрасли. Некоторые из них являются напористыми претендентами – используют наступательные стратегии для укрепления своих позиций и расширения доли рынка. Другие ведут себя как «послушные» последователи, удовлетворенные своим положением, так как получают стабильную прибыль. Они не проводят политику конфронтации и озабочены лишь следованием политике лидера». Фирмы – отстающие компании, представляют собой компании конкурентное положение которых ухудшается. Для всех видов фирм А. Томпсон и А. Стрикленд предлагают свои стратегии развития, например, для лидеров – это «стратегия постоянного наступления»; «стратегия обороны и укрепления»; «стратегия противостояния претендентам на лидерство». Для фирм, находящихся на вторых ролях предлагаются стратегии: «вакантной ниши»; «специалиста»; «послушного последователя»; «роста за счет приобретения»; «характерного имиджа». Стратегии для слабых компаний: «кругового наступления»; «обороны и укрепления»; «немедленного наступления»; «сбора урожая».

Основным недостатком предлагаемой концепции стратегического положения в отрасли, является то, что их так называемые стратегии являются всего лишь описанием того в каком направлении можно сформиро-

вать конкурентные преимущества. Описанные ими варианты действий для достижения конкурентного преимущества с трудом можно классифицировать как стратегии. Правда, эти авторы, дают настолько нечеткое определение стратегии, что под стратегию можно подвести очень многое, в том числе и их рекомендации.

Также недостатком концепции является отсутствие учета этапа жизненного цикла спроса. Многие предлагаемые ими «стратегии» теряют смысл, если не учитывать этап жизненного цикла спроса. Например, стратегия «послушного последователя» невозможна на этапе зрелости и упадка, когда происходит усиление конкурентной борьбы из-за снижения спроса, также и стратегия «характерного имиджа» теряет смысл на этапе зарождения и т.д.

В этой связи необходимо подчеркнуть, что основным критерием, по которым следует сравнивать фирмы отрасли, является наличие у них конкурентных преимуществ. Сильные конкурентные преимущества обуславливают занятия лидирующего положение, слабые конкурентные преимущества или их отсутствие приводит к позиции аутсайдера, которые рискуют покинуть отрасль. Поэтому стратегическая позиция на рынке должна представлять собой сочетание трех аспектов:

- уровень нестабильности внешней среды;
- положения на рынке;
- этап жизненного цикла спроса.

Подобное сочетание факторов дает возможность фирме определить как факторы усиления конкурентоспособности, так и уровень активности которые необходимы для эффективной конкуренции. Фирмам, выбирающим активные действия, для стратегического успеха необходимо анализировать, каким из конкурентов бросать вызов и какие стратегии выбирать в соответствии с силой и положением конкурентов. При этом не исключается важность понимания соотношения активности стратегии и открытости потенциала, однако в этом случае речь не идет о какой-либо позиции, поскольку, как отмечает сам И. Ансофф, активность определяет открытость потенциала и наоборот. Позиция – это вектор значений независимых координат, в то время как активность стратегии и открытость потенциала – это взаимосвязанные понятия, взаимно определяющие друг друга.

Таким образом, активность деловой стратегии должна быть обусловлена стратегической позицией, которую намеревается занять фирма. При этом стратегическую позицию, как уже отмечалось, в отличие от определения И. Ансоффа, необходимо рассматривать как сочетание положения на рынке фирмы (лидер, последователь и т.д.), уровня нестабильности и фазы жизненного цикла спроса. Стратегическая позиция («триада крите-

риев») фирмы может быть показана графически в системе координат «положение на рынке – фаза жизненного цикла спроса – уровень нестабильности внешней среды». Не исключено, что стратегическая позиция может быть дополнена другими составляющими (координатами), например, степенью открытости потенциала фирмы, наличием ресурсов у компании и пр. (последние непосредственно не определяют ни положение на рынке, ни этап жизненного цикла спроса). Определение конкурентной позиции фирмы определяется в ходе стратегического анализа. На рис. 3.17 показана схема позиционирования СЗХ предприятия в системе координат «фаза жизненного цикла спроса – уровень нестабильности внешней среды».

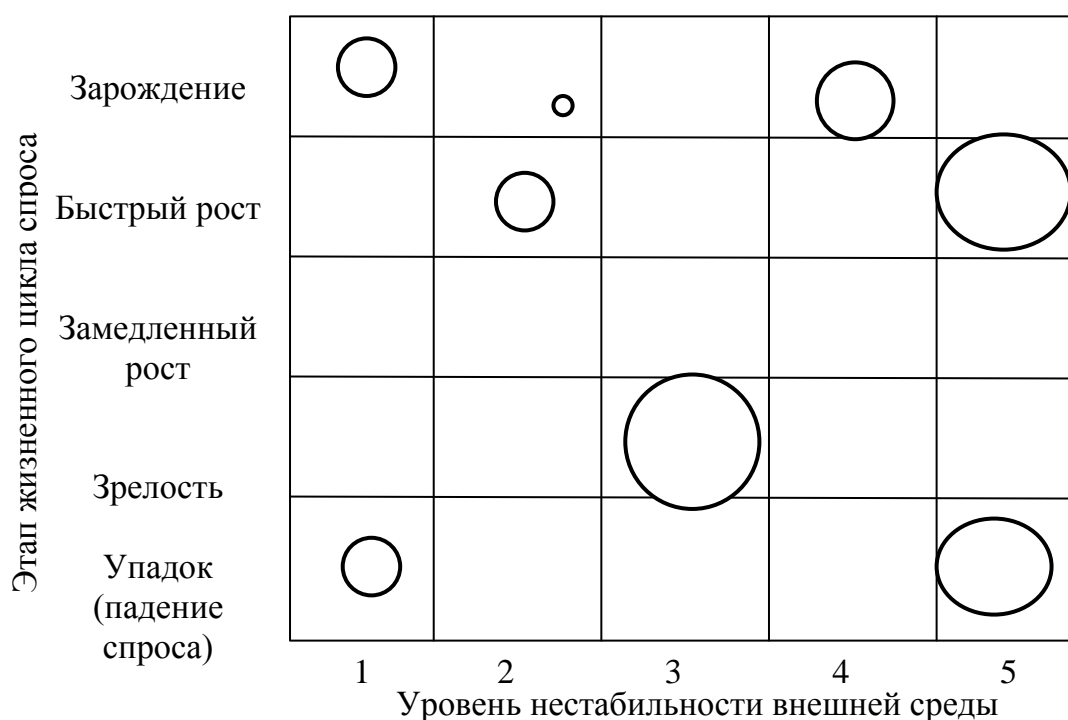


Рис. 3.17. Схема позиционирования для определения уровня активности деловой стратегии (в системе координат «этап жизненного цикла спроса – уровень нестабильности внешней среды»)

Можно построить зависимость между составляющими стратегической позиции и активностью деловой стратегии (табл. 3.12).

Необходимо отметить, что на практике не всегда достигается соответствие активности стратегии и нестабильности внешней среды. Распространенная ситуация, когда существует несоответствие («разрыв») между той активностью, которая достигнута в организации и той активностью, которую необходимо развить в соответствии с существующим и будущим уровнем нестабильности. Для определения «разрыва» в активности существующей и необходимой в будущем деловой стратегии можно воспользоваться табл. 3.8, 3.9 и 3.10.

Таблица 3.12

**Зависимость между составляющими стратегической позиции  
и активностью деловой стратегии**

Уровень не-стабильности среды фирмы	1 (повторяющееся, предсказуемое изменение факторов внешней среды)	2 (медленно нарастающее, предсказуемое изменение факторов внешней среды)	3 (быстро нарастающее, предсказуемое изменение факторов внешней среды)	4 (скачкообразное, ускоряющееся частично предсказуемое изменение факторов внешней среды)	5 (резкое, слабо предсказуемое, ускоряющееся изменение факторов внешней среды)
Жизненный цикл спроса	E, G <sub>1</sub> , G <sub>2</sub>	G <sub>1</sub> , G <sub>2</sub>	G <sub>1</sub> , G <sub>2</sub> , M	G <sub>2</sub> , M, D	M, D
Положение на рынке	Претенденты, аутсайдеры	Претенденты, аутсайдеры	Лидеры, претенденты	Лидеры, претенденты	Лидеры, претенденты
Активность деловой стратегии	Стабильная пассивная оборонительная, основанная на экстраполяции прошлого	Реактивная и оборонительная, основанная на экстраполяции прошлого	Сочетание оборонительных и наступательных действий	Наступательная, развивающаяся имеющиеся преимущества	Наступательная, развивающаяся новые, основанные на творческом подходе преимуществ
Открытость потенциала	Отвергает любые перемены. Основная цель наращивание производственных мощностей	Концентрация внимания на внутренней среде. Пытается адаптироваться к переменам	Концентрация внимания не только на внутренней среде, но и на внешней, воздействуя на последнюю комплексом маркетинга	Способна создавать и реализовывать стратегию, которая соответствует текущим возможностям. Концентрация внимания главным образом на внешней среде.	Способна изменяться, подстраиваясь под сформированную стратегию. Ищет радикальных перемен и основана на творчестве

Таким образом, можно сделать вывод о том, что выбор уровня активности деловой стратегии должен зависеть от степени нестабильности окружения фирмы, и, в свою очередь, уровень нестабильности и активность деловой стратегии будут определять уровень внутрифирменного по-



тенциала. Исходя из положения фирмы на рынке, необходимо будет существенно корректировать свое поведение в отношении конкурентов.

Любая фирма вынуждена осуществлять наступательную стратегию в случае, когда уровень нестабильности внешней среды высокий. Агрессивно настроенные лидеры должны стараться быть первыми в создании существенных конкурентных преимуществ. При этом наступление приобретает с ростом нестабильности все более «творческий» характер. Для постоянного наступления необходимо проводить постоянное совершенствование и внедрять инновации – основу конкурентных преимуществ. Это означает, что конкурентные преимущества приобретают все более инновационный характер. Другими словами, новизна (инновационность) конкурентного преимущества является залогом его эффективности. Однако не всегда инновация должна рассматриваться как панацея от убыточности. Любые инновации порождают инвестиции, которые необходимо окупить для того, чтобы они стали эффективными. Не всякие инвестиции способны окупиться, а, значит, и инновация не будет являться стратегически целесообразной.

Оборонительная стратегия не дает возможности фирме в нестабильном окружении достичь лидирующего положения или даже положения на вторых ролях, поэтому такая фирма обречена на банкротство. Постоянное наступление представляет собой попытку роста более быстрыми темпами, чем по отрасли в целом, для того чтобы захватить долю рынка соперника. Лидер, чьи темпы роста отстают от темпов роста по отрасли, рискует потерять позиции на рынке. Деловые стратегии постоянного наступления помогают фирме избежать опасности остановиться на достигнутом, но также заставляют соперников оборонять свои конкурентные преимущества.

Таким образом, при осуществлении наступления необходимо учитывать следующее:

- претенденту, осуществляющему наступление на более сильного конкурента, необходимо создание своих собственных конкурентных преимуществ. В редких случаях имитация политики лидера, как отмечает А. Томпсон и А. Стрикленд, приводит к успеху, поэтому не стоит атаковать лидера, создавая схожие конкурентные преимущества;
- наступление против сильных компаний, занимающих лидирующее положение (создание конкурентных преимуществ, превосходящих конкурентные преимущества лидеров отрасли), могут зачастую привести лишь к потере ресурсов без какой-либо серьезной отдачи или даже повлечь жесткую и убыточную конкурентную борьбу;

- наступление имеют смысл, когда конкурент на самом деле не обладает в определенных областях сильными конкурентными преимуществами, например, конкурент не в состоянии обслуживать рынок на должном уровне, недовольство клиентов, моральное и физическое устаревание основных средств, диверсификация в отрасли, где лидер отстает от других конкурентов и т.д.;

- наступление на компании, чьи позиции недостаточно сильны, менее рискованно. Особенно успешные действия в случае, когда используются слабости компаний. Оказывая давление на компании, находящиеся на грани ухода с рынка, конкуренты обеспечивают ослабление финансовой силы таких фирм, что подталкивает их к более быстрому уходу.

Оборонительная деловая стратегия заключается в том, чтобы затруднить копирование конкурентного преимущества фирмы ее конкурентами, ограничить доступ на рынок новым конкурентам. Таким образом, целью оборонительной деловой стратегии является удержание существующей доли рынка, защита и укрепление всех имеющихся у фирмы конкурентных преимуществ и, как следствие, укрепление существующего положения на рынке. Пассивная оборона означает выбор наблюдательной позиции за конкурентами, борющимися друг с другом за потребителя. Последнее при низком уровне нестабильности будет более целесообразным подходом, чем применение дорогостоящего наступления. Одним из путей оборонительных действий может стать рост за счет приобретения, слияния со слабым конкурентом или приобретение их с целью формирования компании с более сильной конкурентной позицией, создание репутации фирмы с самыми низкими ценами, обеспечение престижного качества по приемлемой цене, творческий подход к рекламе и т.д.

Обобщая выше сказанное, можно использовать следующие методологические принципы определения активности (агрессивности) деловой стратегии:

1. Активность деловой стратегии должна определяться интенсивностью создания конкурентных преимуществ.

2. Активность деловой стратегии должна соответствовать стратегической позиции, которую намеревается занять фирма. Стратегическая позиция для определения уровня активности деловой стратегии понимается как сочетание позиции на рынке фирмы (лидер, последователь и т.д.), этапа жизненного цикла спроса и уровня нестабильности внешней среды.

3. Нестабильность внешней среды, которая может быть оценена по 5-балльной шкале.

4. Потенциал (возможности) как общего, так и функционального руководства должен быть достаточным для реализации деловой стратегии

фирмы заданного уровня активности к изменениям должна соответствовать агрессивности ее стратегии.

На рис. 3.17 показана схема процесса планирования стратегической позиции.



Рис. 3.17. Схема определения активности деловой стратегии

Для обеспечения оптимального перехода к новому стратегическому потенциалу процесс должен управляться таким образом, чтобы предусматривать, минимизировать и контролировать имеющееся сопротивление изменениям, вызванным необходимостью создания новых конкурентных преимуществ (если изменение в активности стратегии не сопровождается соответствующим изменением возможностей, то возникает тенденция к предотвращению этих изменений).

### Методические подходы оценки эффективности деловой стратегии промышленного предприятия

Методические подходы к оценке эффективности деловой стратегии во многом схожи с методическими подходами оценки эффективности инвестиций. Это относится к расчету величины единовременных затрат, показателей эффективности, экономического эффекта. Различия обусловлены главным образом вероятностным и прогнозным характером оценки в стратегическом планировании.

Методика оценки экономической целесообразности и в частности экономической эффективности капитальных вложений рассмотрены в учебнике «Экономическая оценка инвестиционных проектов: учебник для студентов вузов» [47], а также в учебнике «Финансовый менеджмент на предприятии» [48] на основе Методических рекомендаций по оценке эффективности инвестиционных проектов [36].

С точки зрения стратегического планирования затраты на разработку и реализацию любой стратегии (стратегические затраты) представляют по своей сущности можно разделить как на единовременные стратегические затраты (вложения), так и текущие стратегические затраты. Стратегия, как правило, разрабатывается единовременно и при своем создании требует осуществление единовременных затрат (вложений), связанных со сбором информации, проведением стратегического анализа, осуществлением непосредственно плановых мероприятий. В дальнейшем реализация стратегии требует дополнительных затрат, связанных с претворением в жизнь стратегических правил, зафиксированных в стратегии, которые имеют, как правило, инвестиционный характер. В ходе реализации стратегии могут иметь место текущие стратегические затраты.

Так как затраты на создание и реализацию стратегии представляют собой затраты единовременные, то в отношении их, как и в отношении капитальных вложений (также представляющих собой единовременные затраты), можно использовать такие понятия как окупаемость, эффективность, финансовая реализуемость, приемлемость с точки зрения риска и т.д., которые в совокупности представляют собой критерии экономической целесообразности.

Таким образом, важной методологической особенностью оценки экономической целесообразности стратегии является выделение единовременных (капитальных) стратегических затрат (затрат, связанных с формированием и реализацией стратегии) и текущих стратегических затрат (затрат, связанных с реализацией стратегии). Такое деление позволяет разработать разные методологические подходы к оценке не только экономической эффективности, но и экономической целесообразности деловой стратегии, включающей в себя:

- экономическую эффективность стратегии;
- финансовую реализуемость стратегии;
- приемлемый уровень риска;
- достижение удовлетворительного финансового состояния.

Далее речь пойдет только на критериях оценки экономической целесообразности деловой стратегии (далее – стратегии). Рассмотрим их последовательно.

Поскольку, как уже отмечалось, стратегические затраты по своей сущности представляют собой единовременные капитальные затраты, то и оценка их экономической эффективности должна быть схожей с оценкой эффективности инвестиционных затрат. Другими словами, стратегические единовременные затраты должны оцениваться с точки зрения их экономической эффективности на основе тех же методологических подходов, что и оценка эффективности капитальных вложений.

Как известно под потоком платежей понимается последовательность платежей во времени, то есть совокупность денежных сумм (или показателей в стоимостной оценке), каждая из которых относится к определенному моменту времени. В данном случае поток платежей (далее – поток) есть необходимая модель, позволяющая исследовать стоимостные показатели в динамике. Кроме этого построение потоков позволяет в последующем дисконтировать элементы этого потока для их суммирования. Например, чтобы рассчитать сумму элементов потока экономического эффекта за определенный период необходимо их предварительно дисконтировать. Построение потока экономического эффекта можно разбить на два этапа – разработка структуры потока во времени и построение элементов потока экономического эффекта, дисконтированная сумма которых представляет интегральный экономический эффект.

Для того чтобы построить формулу расчета элемента экономического эффекта, необходимо решить вопросы, связанные с выбором терминологической базы. В частности можно воспользоваться терминологией бухгалтерского учета, налогового учета, оперативного учета и т.д., а также с типом осуществляемой деятельности (например, производство полуфабрикатов, у которых известна производственная или цеховая себестоимость или производство конечной продукции, у которой известна полная себестоимость и цена, и т.д.).

Автор предлагает следующие формулы исчисления элемента потока экономического эффекта с использованием терминологии трех учетов (бухгалтерского, налогового и экономического). В приводимых формулах используется приростный метод.

В общем виде элемент потока экономического эффекта деловой стратегии, в отношении производства конечной (готовой) продукции в терминологии бухгалтерского учета за один период, может быть определен выражением:

$$\text{Эф} = \Delta \text{Д} - \Delta \text{Р} + \Delta \text{А} - \text{ПНО} - (\Delta \text{Д} - \Delta \text{Р}) \times \text{СНП} - \text{СЭЗ}_c - \text{КЗ},$$

где Эф – элемент потока экономического эффекта за данный период, руб.;

- $\Delta D$  – прирост доходов (как правило, выручка от реализации и прочие доходы без учета НДС) за данный период, руб.;
- $\Delta P$  – прирост расходов (расходы по обычным видам деятельности и прочие расходы) за данный период, руб.;
- $\Delta A$  – прирост амортизационных отчислений за данный период, руб.;
- ПНО – постоянное налоговое обязательство, руб.;
- СНПр – ставка налога на прибыль за данный период;
- $CEZ_c$  – стратегические единовременные затраты, финансируемые за счет собственных средств, за данный период, руб.;
- КЗ – погашение основного долга по заемным средствам за данный период, руб.

Основные бухгалтерские показатели в данной формуле определяются в соответствии с Положениями по бухгалтерскому учету [43].

В общем виде элемент потока экономического эффекта для стратегии, в отношении производства конечной (готовой) продукции в терминологии налогового учета за один период, может быть определен выражением:

$$\text{Эф} = \Delta D_y - \Delta P_y + \Delta A - \Delta P_n^c + (\Delta D_y - \Delta P_y) \times \text{СНПр} - CEZ_c - KZ,$$

где  $\Delta D_y$  – прирост доходов, учитываемых при определении налоговой базы налога на прибыль за данный период, руб.;

$\Delta P_y$  – прирост расходов, учитываемых в целях налогообложения прибыли, которые являются затратами (то есть включаются в себестоимость) за данный период, руб.;

$\Delta P_n^c$  – прирост расходов, не учитываемых в целях налогообложения прибыли, которые являются затратами (то есть включаются в себестоимость), за данный период, руб.

Основные налоговые показатели в данной формуле определяются в соответствии с Налоговым кодексом РФ [37].

В общем виде элемент потока экономического эффекта для стратегии, в отношении производства конечной (готовой) продукции в терминологии оперативного (экономического, управленческого) учета, может быть определен выражением:

$$\text{Эф} = \Delta D - \Delta PC + \Delta A - \Delta NPr - CEZ_c - KZ,$$

где  $\Delta D$  – прирост доходов (доходы в данном случае могут пониматься также как и в бухгалтерском учете) за данный период, руб.;

$\Delta PC$  – прирост полной себестоимости за данный период, руб.;

$\Delta A$  – прирост амортизационных отчислений, рассчитанных в целях налогового учета, за данный период, руб.;

$\Delta НПр$  – прирост суммы налога на прибыль, рассчитанный в целях налогового учета, за данный период, руб.

В последней формуле можно под полной себестоимостью понимать совокупность расходов, учитываемых в целях налогообложения прибыли, а также расходов, не учитываемых в целях налогообложения прибыли, но включаемых в себестоимость. Также следует иметь в виду, что, если для целей бухгалтерского и налогового учета используются различные методы начисления амортизационных отчислений, то выше приведенные формулы необходимо скорректировать на величину отложенных налоговых активов и отложенных налоговых обязательств.

Можно выделить следующие методологические особенности оценки экономической эффективности деловой стратегии.

Первой методологической особенностью оценки экономической эффективности деловой стратегии, является разделение стратегических затрат на единовременные (капитальные) стратегические затраты и текущие стратегические затраты. В научной литературе такое разделение не встречается, однако это является важным моментом, поскольку влияет на методологические подходы к оценке экономической целесообразности этих затрат. Оценка экономической эффективности стратегии, по сути, заключается в оценке экономической эффективности стратегических единовременных затрат (СЕЗ).

Второй методологической особенностью является необходимость применения приростного метода для исчисления экономического эффекта, суть которого заключается в определении прироста значений экономических показателей в результате осуществления стратегии для действующего производства промышленного предприятия. В случае использования стратегии для нового производства, выпуска новой продукции для предприятия, то приростной метод не используется, так как отсутствуют базовые значения показателей.

Третьей методологической особенностью оценки экономической эффективности деловой стратегии является использование специальных показателей – показателей эффективности деловой стратегии. Эти показатели характеризуют эффективность деловой стратегии и условно могут быть подразделены на две группы: динамические и нединамические показатели эффективности стратегических единовременных затрат. Динамических показателей при их исчислении предполагают дисконтирование потоков платежей, а нединамические не предполагают такое дисконтирование.

Четвертой методологической особенностью является вероятностный характер рассчитываемых показателей, основанных на прогнозных значениях.

Необходимо использовать следующие нединамические показатели:

1. Срок окупаемости (период окупаемости, период возврата стратегических единовременных затрат).
2. Приведенные стратегические единовременные затраты.

Срок окупаемости в отношении деловой стратегии представляет собой временной период с момента начала плановой деятельности по формированию деловой стратегии до момента времени, когда разность между приростом суммы амортизационных отчислений и чистой прибыли, исчисленной в целях налогового учета (за вычетом расходов, не учитываемых в целях налогообложения прибыли, включаемых в себестоимость как затраты) и объемом единовременных стратегических затрат приобретает положительное значение. Срок окупаемости ( $T$ ) определяется с помощью формулы:

$$T = \frac{СЕЗ}{\Delta ЧПр + \Delta А} , \quad (3.6)$$

где  $\Delta ЧПр$  – прирост чистой прибыли (после вычета расходов, не учитываемых в целях налогообложения прибыли, включаемых в себестоимость как затраты) в результате реализации деловой стратегии за период, руб./период;

$\Delta А$  – прирост амортизационных отчислений за период в результате реализации деловой стратегии, руб./период;

$СЕЗ$  – величина стратегических единовременных затрат, руб.

Из формулы (3.6) можно сделать вывод о том, что если единовременные стратегические затраты составляют стоимость основных средств, то окупаемость может достигаться только за счет амортизационных отчислений (при нулевой чистой прибыли) за период, равный сроку их полезного использования.

При использовании данного показателя эффективный является деловая стратегия, у которой срок окупаемости не превосходит заданного нормативного срока (если такой норматив задан) или расчетного периода.

Часто на практике необходимо выбрать наиболее эффективную деловую стратегию из нескольких возможных альтернативных стратегий. В этом случае речь идет уже о сравнительной эффективности. При этом будет затруднительно однозначно заявить о том, что из портфеля (набора)



сравнимых альтернативных стратегий является та, период окупаемости которой наименьший и не превосходит заданного нормативного срока окупаемости. Это связано с тем, что:

- 1) выбор наиболее эффективной стратегии с помощью данного показателя может быть экономически неоправданным в тех случаях, когда более капиталоемкие стратегии обеспечивают высокую прибыль за пределами нормативного срока;
- 2) быстрота окупаемости проекта не всегда означает высокую норму прибыли.

Таким образом, если необходимо быстро окупить стратегические единовременные затраты, то наименьший срок окупаемости будет свидетельствовать об эффективности стратегии (с точки зрения сравнительной эффективности).

Рассмотрим **пример**. Определим по исходным данным в табл. 3.13 наиболее эффективную стратегию, используя показатель срок окупаемости, который рассчитывается по формуле 3.6. Результаты расчетов приведены в табл. 3.13.

Таблица 3.13

Исходные данные для расчета срока окупаемости для двух стратегий

Показатели	Ед. изм.	Деловая стратегия	
		1	2
Стратегические единовременные затраты	руб.	100 000	150 000
Прирост чистой прибыли	руб./период	25 000	38 000
Прирост амортизации	руб./период	12 000	20 000
Срок окупаемости	период	2,703	2,586

Из табл. 3.15 видно, что наиболее эффективной является вторая стратегия, так как ее срок окупаемости меньше, чем срок окупаемости первой стратегии. При наличии более двух вариантов для выбора наилучшего решения должно быть произведено последовательное сравнение вариантов. Для этого сравниваются два варианта, отбирается лучший из них, с ним сравнивается следующий и т.д.

Если снижение себестоимости продукции может быть достигнуто лишь при увеличении единовременных стратегических затрат и при этом неизвестна цена реализации, то вопрос об эффективности таких вариантов должен решаться путем соизмерения единовременных стратегических затрат с экономией на себестоимости (текущих затратах). Такие ситуации

наиболее характерны для производства полуфабрикатов. В этом случае экономический эффект от реализации стратегии составляет экономия на себестоимости (цеховой или производственной) и прирост амортизации. При этом следует учитывать налоговые аспекты. Дело в том, что экономия на себестоимости должна рассматриваться как дополнительная прибыль организации (прибыль до налогообложения) согласно главе 25 Налогового кодекса РФ, поэтому сумма экономии должна быть уменьшена на величину налога на прибыль, то есть должна быть рассчитана чистая прибыль. Таким образом, срок окупаемости будет рассчитываться как отношение единовременных стратегических затрат к сумме прироста чистой прибыли (экономии на себестоимости) и прироста амортизации, поэтому срок окупаемости необходимо рассчитывать следующим образом:

$$T = \frac{CEЗ}{(-СНПр) \times (C_2 - C_1) \times ОП + \Delta A},$$

- где  $\Delta A$  – прирост амортизационных отчислений за период;  
 $C_2$  – цеховая (или производственная) себестоимость единицы продукции (текущие затраты) до осуществления деловой стратегии, руб./ед.;  
 $C_1$  – цеховая (или производственная) себестоимость единицы продукции (текущие затраты) после осуществления деловой стратегии, руб./ед.;  
 $ОП$  – объем производства в натуральном выражении после осуществления деловой стратегии за период, ед.;  
 $СНПр$  – ставка налога на прибыль, доля ед.

Формула для расчета приведенных затрат (приведенные затраты не имеют сокращенного обозначения и записываются как выражение) будет иметь следующий вид:

$$ТСЗ + E_n \times CEЗ, \quad (3.7)$$

- где  $ТСЗ$  – текущие стратегические затраты за период, руб./период;  
 $E_n$  – нормативный коэффициент

Таким образом, приведенные затраты представляют собой специфический показатель, определяемый как сумма текущих стратегических затрат и единовременных стратегических затрат, умноженных на заданный нормативный коэффициент. Чем меньше приведенные затраты, тем более эффективной является деловая стратегия. Поэтому возникает необходимость решения задачи:

$$ТСЗ + E_n \times CEЗ \rightarrow \min.$$

Необходимо отметить, что в некоторых источниках, например, в Современном экономическом словаре, приведенные затраты рассматриваются как сумма затрат, состоящих из себестоимости продукции и прибыли, равной капитальным вложениям, помноженным на нормативный коэффициент эффективности. В других источниках утверждается, что приведенные затраты есть результат суммирования текущих затрат, возмещаемых за счет реализации, и единовременных затрат, возмещаемых через накопление прибыли. Однако, если дословно понимать выше приведенное определение о том, что приведенные затраты есть «сумма текущих затрат и прибыли равной капитальным вложениям, помноженным на нормативный коэффициент эффективности», то возникает вопрос, почему необходимо устремлять этот показатель к минимуму, поскольку в этом случае мы стремимся получить меньше прибыли.

В формуле расчета приведенных затрат коэффициент экономической эффективности играет роль величины альтернативной доходности (лучше употреблять термин «альтернативной прибыльности»), то есть прибыльности альтернативных вложений. Поэтому когда находится произведение стратегических единовременных затрат и коэффициента экономической эффективности, то тем самым определяют величину неполученной прибыли в результате того, что средства используются при реализации данной деловой стратегии. Другими словами, это издержки упущенных возможностей от вложения средств в данную стратегию. Отсюда и необходимость нахождения минимального значения приведенных затрат, так как предпочтительнее, чтобы издержки упущенных возможностей (неполученная прибыль от альтернативных проектов) были как можно меньше.

Использование приведенных затрат в настоящее время сопряжено с рядом трудностей. Поверхностное толкование приведенных затрат, которое дается в некоторых источниках, приводит к тому, что, во-первых, этот «советский» показатель становится малопонятным для современных экономистов. Во-вторых, многие испытывают опасения того, что этот показатель с его «советским» нормативным коэффициентом эффективности (как правило, равным 0,12; 0,15 и т.д.), а также отсутствием единой методики определения этого коэффициента делает непригоден использование приведенных затрат для оценки эффективности в новых рыночных условиях.

Как известно, до развития рыночных отношений в нашей стране значение норматива экономической эффективности устанавливалось государством централизованно. Так, например, методикой Госплана СССР и Академии наук СССР (издание 1962 г.) были временно установлены при-

веденные в табл. 3.14 коэффициенты экономической эффективности капитальных вложений на мероприятия по новой технике.

Таблица 3.14

Нормативные коэффициенты экономической эффективности капитальных вложений на мероприятия по новой технике по отраслям

Отрасли	Коэффициент эффективности
Металлургия (черная и цветная)	0,14
Энергетика	0,14 - 0,10
Угольная, нефтяная и газовая промышленность	0,20
Машиностроение	0,33 - 0,20
Химическая промышленность	
Легкая промышленность	
Строительство и промышленность строительных материалов	0,17
Транспорт	0,10

В последующие годы значения этих показателей изменялись. Так, например, Приказом Минстроя РФ от 14 сентября 1992 г. № 209 определены следующие нормативные коэффициенты эффективности капитальных вложений (табл. 3.15).

В настоящее время норматив экономической эффективности жесткой регламентации не имеет, каждый предприниматель может установить свой предел исходя из желаемых значений в рассматриваемых условиях. Таким образом, такой норматив организации должны устанавливать самостоятельно и независимо от значений этих показателей, установленных в советское время. Нормативное значение коэффициента экономической эффективности может быть найдено, если использовать новые подходы к расчету альтернативной доходности.

Причиной применения в плановой советской экономике данного показателя является сам характер экономической формации, которая обусловила известный всем тезис о том, что «экономика должна быть экономной». В ситуации, когда ресурсы страны с господствующей плановой экономикой ограничены, одним из основных критериев выбора варианта капитальных вложений (инвестиционного проекта) является величина затрат. Наличие эффекта и, как следствие, окупаемость капитальных вложений, естественным образом необходимы, однако в советское время эффект, во-первых, не всегда мог быть выражен в денежном выражении и,

Глава 3. Методологические основы планирования корпоративной и деловой стратегии во-вторых, часто носил общехозяйственный (общегосударственный) характер.

Таблица 3.15

Нормативные коэффициенты эффективности капитальных вложений, утвержденные Приказом Минстроя РФ от 14 сентября 1992 г. № 209

Отрасли народного хозяйства	Коэффициент эффективности
Топливо-энергетический комплекс (электроэнергетика, нефтедобывающая промышленность, нефтеперерабатывающая промышленность, газовая промышленность, угольная промышленность)	0,15
Металлургический комплекс (черная, металлургия, цветная металлургия)	0,15 и 0,18
Химико-лесной комплекс (химическая промышленность, лесная и деревообрабатывающая промышленность, целлюлозно-бумажная промышленность)	0,15
Машиностроительный комплекс (энергетическое машиностроение, тяжелое и транспортное машиностроение, химическое и нефтяное машиностроение и т.д.)	0,15 - 0,21
Строительный комплекс (промышленность строительных материалов, строительство, промышленность строительных конструкций и деталей)	0,15 - 0,19
Агропромышленный комплекс (пищевая промышленность, мясная и молочная промышленность, рыбная промышленность, мукомольно-крупяная и комбикормовая промышленность, сельское хозяйство, лесное хозяйство)	0,15 – 0,19
Комплекс отраслей транспорта и связи (железнодорожный транспорт, морской транспорт, речной, автомобильный и воздушный транспорт, связь)	0,15
Отрасли, не входящие в комплекс (легкая промышленность, медицинская промышленность, полиграфическая промышленность и т.д.)	0,15 – 0,27

Советский период развития нашего государства характеризуется господством идеологии социализма, в рамках которой экономическая эффективность капитальных вложений не рассматривалась в отрыве от сущности экономического строя, от цели производства. Эффективность капитальных вложений (капиталовложений) рассматривалась как историческая категория, непосредственно связанная с господствующим способом производства, и которая вытекает из нее. В отличие от капиталистического

строю, в котором эффективность капиталовложений определяется возможностью получения максимальной нормы прибыли на вложенный капитал (что вытекает из самой сущности капитализма), при социализме экономическая эффективность капиталовложений определялась в соответствии с принципами социалистического производства, целью которого являлась «максимально возможное в данных условиях удовлетворение быстро растущих материальных и культурных потребностей народа на основе подъема производительных сил». Другим словами осуществление капиталовложений должно было «оказывать влияние на многие стороны развития общества, улучшать условия и облегчать процесс труда, увеличивать экономическую и военную мощь страны, укреплять ее независимость в техническом и экономическом отношении от капиталистических стран, создавать условия для ускоренного перехода от социализма к коммунизму».

Таким образом, формулой экономической эффективности капиталовложений при капитализме является «максимум прибыли на вложенный капитал»; при социализме – «наибольшее повышение общественной производительности труда, рост физического объема национального дохода в интересах максимально возможного удовлетворения быстро растущих материальных и культурных потребностей народа, в интересах построения коммунизма».

Если отбросить излишнюю риторику, то становится очевидным различие в понимании того, что является целью инвестиций в советское и настоящее время. В советский период эффективность можно трактовать как современную общественную эффективность, а «капиталистическую» эффективность как современную коммерческую эффективность. Такое различие в трактовки сущности эффективности породило и различие в методах определения эффективности и в системе показателей, характеризующих эффективность.

Приведенные затраты наряду со сроком окупаемости могут быть актуальными и в настоящее время, если внести новый смысл и новый подход к расчету коэффициента экономической эффективности. Такие показатели могут исчисляться в локальных проектах, скорее как дополнительная информация к расчетам динамических показателей. Так, в качестве норматива экономической эффективности для оценки экономической эффективности деловой стратегии с помощью приведенных затрат можно выбрать величину:

- рентабельности основных средств или активов организации;
- нормы дисконта.

Рентабельность основных средств (активов) организации рассчитывается как отношение чистой прибыли на первоначальную или восстановительную стоимость основных средств (балансовую стоимость активов).

Норма дисконта является экзогенно задаваемым основным экономическим нормативом, используемым при дисконтировании, и отражает темп прироста относительной ценности денег при более раннем их получении или при более позднем их использовании. Норма доходности отражает максимальную годовую доходность альтернативных и доступных направлений вложения средств и одновременно максимальные требования по доходности, которые стратег предъявляет к подобным вложениям. Примером одного из доступных альтернативных направлений является вложение средств на банковский депозит. Поэтому норма доходности, во всяком случае, не меньше ставки депозитного процента. Для установления нормы дисконта необходимо иметь информацию о доходности различных направлений вложений, чтобы выбрать из них наиболее эффективные.

Норма доходности должна носить предельный характер, то есть относиться не к капиталу в среднем, а к последней его единице. Иначе и яснее говоря, выбирается максимум из минимальной доходности из всех направлений, в которые должен быть вложен капитал. С этих позиций с увеличением капитала инвестора норма дисконта будет снижаться, так как капитал приходится вкладывать во все менее и менее доходные направления. Например, инвестор располагает капиталом в 100 рублей и рассматривает различные независимые в совокупности направления вложения. Пусть имеется три таких направлений, при этом первое обеспечивает доходность 30 %, второе – 20 %, а третье – 10 %. Естественно, что для инвестора предпочтительно вложить средства в первый проект из-за его наибольшей доходности, однако если этот проект требует только 40 рублей, то остальные средства инвестор вынужден вложить в другие два проекта, например, по 30 рублей в каждый проект. В этой ситуации норма дисконта должна составлять не 30 %, а 10 %, то есть носить предельный характер, относиться не к капиталу в среднем, а к последней его единице. Как правило, последним, «замыкающим» направлением инвестирования является вложение средств в государственные ценные бумаги как наименее рискованные.

Поскольку норма дисконта представляет собой доходность, то необходимо учитывать инфляцию при установлении конкретного ее значения. Учет в норме дисконта темпа инфляции позволяет дефлировать денежные потоки, то есть убрать влияние инфляции на будущие проектные цены, величину оборотных средств и т.д.

На величину нормы дисконта влияют множества факторов:

- 1) банковский процент или другая сложившаяся на финансовом рынке альтернативная стоимость;
- 2) информация о стоимости заемных средств;

- 3) дивидендная политика организации;
- 4) размеры собственных средств инвестора;
- 5) различные аспекты фактора времени:
  - динамика технико-экономических показателей предприятия;
  - физический и моральный износ основных средств, обуславливающий общие тенденции к снижению их производительности и росту затрат на их содержание, эксплуатацию и ремонт на протяжении расчетного периода;
  - изменение во времени цен на производимую продукцию и потребляемые ресурсы;
  - несовпадение объемов выполняемых строительно-монтажных работ с размерами оплаты этих работ, в частности необходимость авансирования подрядчиков;
  - разновременность затрат, результатов и эффектов, т.е. осуществление их в течение всего периода реализации проекта, а не в какой-то один фиксированный момент времени;
  - изменение во времени экономических нормативов (ставок налогов, пошлин, акцизов, размеров минимальной месячной оплаты труда и т.п.);
  - разрывы во времени (лаги) между производством и реализацией продукции и между оплатой и потреблением ресурсов.

Наличие большого количества факторов не позволяет предложить универсального подхода к выбору нормы дисконта. В норме дисконта находят свое отражение предпочтения инвестора, а поэтому выбор величины ставки приведения – это результат экономического его суждения. Для выбора нормы дисконта используют следующие ориентиры:

- доходность ценных бумаг;
- усредненная стоимость капитала;
- субъективные оценки экспертов и управляющих;
- существующие ставки по долгосрочному кредиту;
- величина риска;
- темп инфляции и пр.

В любом случае норма дисконта должна отражать скорректированную с учетом инфляции минимально приемлемую доходность вложенного капитала с учетом альтернативных и доступных на рынке безрисковых направлений вложений. При этом считается теоретически правильным в настоящее время проведение расчетов эффективности инвестиционного проекта с учетом постепенно снижающейся нормы дисконта [36].

Можно использовать несколько формул расчета нормы дисконта, в которых существенное значение имеет вид источника финансирования стратегических единовременных затрат: собственные или заемные средства.



Когда все средства является заемным, норма дисконта может представлять собой процентную ставку по займам и кредитам. Другими словами, минимальная доходность проекта должна превышать проценты по заемным средствам.

В случае использования только собственных средств ставку дисконта можно определить исходя из депозитного процента по срочным вкладам. Дело в том, что если ставка дисконта будет ниже депозитного процента, то будет выгоднее положить средства на депозит в банк.

Норма дисконта в соответствии с Методическими рекомендациями по оценке эффективности инвестиционных проектов [36] может быть рассчитана по формуле

$$E_n = E_d + E_p, \quad (3.8)$$

где  $E_d$  – гарантированная норма доходности высоконадежных (малорискованных) финансовых вложений (с учетом инфляции), а также величина дополнительного дохода, который приемлем для инвестора;

$E_p$  – дополнительная страховая норма (премия), учитывающая риск.

Если используются и собственные, и заемные средства, то норма дисконта может быть найдена как средневзвешенная норма доходности (стоимость) капитала (Weighted Average Cost of Capital, WACC), которая учитывает стоимость (альтернативная доходность) собственных средств, как правило, уставного (акционерного) капитала и стоимость заемных средств (проценты по заемным средствам).

Формулы расчета WACC в разных источниках отличаются. Так, в Методических рекомендациях по оценке эффективности инвестиционных проектов [1] расчет WACC представлен в упрощенном виде:

$$WACC = \sum_k d_k \times i_k, \quad (3.9)$$

где  $d_k$  – доля  $k$ -го вида средств (капитала) в общей рыночной стоимости капитала;

$i_k$  – норма дисконта  $k$ -го вида средств (капитала), %.

Однако, с учетом российского налогового законодательства показатель WACC должен рассчитываться по формуле:

$$WACC = \frac{D}{V} \times [d_{dy} \times (1 - t) + k_{дну}] + \frac{E}{V} \times k_e, \quad (3.10)$$

где  $V$  – суммарная стоимость заемных и собственных средств (общая рыночная стоимость капитала), руб.;

$D$  – величина заемных средств (долговых обязательств), руб.;

$E$  – величина собственных средств, руб.;

$t$  – ставка налога на прибыль.

$k_{dy}$  – процентная ставка по заемным средствам организации, сумма процентов по которой включается в расходы, учитываемые в целях налогообложения прибыли;

$k_{dny}$  – процентная ставка по заемным средствам организации, сумма процентов по которой включается в расходы, не учитываемые в целях налогообложения прибыли.

Рассмотрим пример. Пусть необходимо рассчитать ставку дисконтирования, равную показателю WACC по следующим данным:

- величина собственных средств, используемых в стратегии – 40 млн. руб.;
- величина заемных средств, используемых в стратегии – 60 млн. руб.;
- ставка налога на прибыль – 20 %;
- проценты по заемным средствам – 20 %;
- рыночная стоимость акционерного (собственного) капитала организации – 15%.

Величина WACC рассчитывается по формуле (3.10):

$$WACC = \frac{40}{40 + 60} \times 11\% \times (1 - 0,20) + 9\% + \frac{60}{40 + 60} \times 20\% = 19,12\%.$$

Наиболее распространенный на практике расчет нормы дисконта осуществляется по выражению:

$$i = d + h + r, \quad (3.11)$$

где  $d$  – норма доходности, %;

$h$  – равномерный цепной темп инфляции за один шаг, %;

$r$  – рисковая премия (рисковая надбавка), %.

Еще один подход определения нормы дисконта заключается в использовании экспертных методов, то есть определение нормы дисконта экспертным путем. Расчеты, основанные на формулах, это не единственный способ принятия правильного решения относительно ставки дисконтирования. Любая математическая модель – это только попытка приблизиться к действительности. Стратег на основе личной оценки ситуации на рынке может определить, какая доходность является приемлемой, и использовать ее в расчетах. Очевидно, что в этом случае он должен быть достаточно опытен и компетентен в вопросах оценки стоимости капитала. Нужно учитывать, что экспертный метод вносит субъективизм в расчеты и может привести к искажению результатов оценки эффективности.

Динамические показатели эффективности стратегических единовременных затрат – это показатели, которые должны формироваться на осно-

ве показателя общей (абсолютной) эффективности деловой стратегии (далее – стратегии). Общая эффективность стратегических единовременных затрат стратегии должна рассчитываться по формуле:

$$\Theta = \frac{\sum \text{Эф}_j \cdot v^j}{\sum \text{СЕЗ}_j \cdot v^j}, \quad (3.12)$$

где  $\text{Эф}_j$  – экономический эффект, получаемый на  $j$ -м шаге расчетного периода, как разность между притоком и оттоком средств, порождаемых в ходе реализации стратегии, руб.;

$\text{СЕЗ}_j$  – стратегические единовременные затраты на  $j$ -м шаге расчетного периода, руб.;

$v^j$  – коэффициент дисконтирования.

Деловая стратегия является экономически эффективной, если показатель общей эффективности  $\text{СЕЗ}$  больше нуля. Этот факт очевиден, так как равенство (3.12) больше нуля при положительном значении числителя, который представляет собой накопленную сумму дисконтированных экономических эффектов за весь расчетный период. Таким образом, стратегия является эффективной, если стратегические единовременные вложения обеспечивают получение положительного экономического эффекта.

Для определения экономической эффективности стратегических единовременных затрат (вложений), связанных с созданием и реализацией стратегии, необходимо рассчитывать следующие показатели (показатели эффективности деловой стратегии):

- 1) интегральный экономический эффект (ИЭЭ);
- 2) срок окупаемости;
- 3) индекс доходности дисконтированных стратегических единовременных затрат.

Эти показатели могут быть дополнены другими показателями, характеризующими рентабельность (прибыльность) единовременных стратегических затрат.

Данные показатели имеют ряд преимуществ по сравнению с показателями первой группы, так как они могут использоваться для выявления сравнительной эффективности стратегии.

Интегральный экономический эффект определяется как сумма экономических эффектов за расчетный период, дисконтированных к началу первого шага:

$$\text{ИЭЭ} = \sum_{j=1}^T \text{Эф}_j \cdot v^j, \quad (3.13)$$

где  $T$  – горизонт расчета (продолжительность расчетного периода).

Если ИЭЭ положителен, то деловая стратегия является эффективной (при данной норме дисконта). Доказательство этого условия вытекает из формулы (3.12), поскольку ИЭЭ есть ни что иное, как числитель в этой дроби. Формулы для исчислений экономического эффекта приведены ранее.

Срок окупаемости ( $T_{ок}$ ) – это такой период времени (от начала расчетного периода), по истечении которого интегральный экономический эффект становится и в дальнейшем остается неотрицательным.

Этот показатель позволяет определить, сколько времени понадобится для возмещения осуществленных стратегических единовременных затрат. Чем короче срок окупаемости, тем быстрее будут возмещены стратегические единовременные затраты. Стратегия является эффективной, если срок окупаемости меньше расчетного периода. Срок окупаемости рассчитывается из уравнения:

$$\text{ИЭЭ}(t) = 0. \quad (3.14)$$

При решении данного уравнения важно найти одно действительное решение. Поскольку решение такого уравнения часто невозможно из-за отсутствия регулярных методов нахождения решения, то автором предлагается определять приближенное значение срока окупаемости с помощью численных методов (например, метода хорд, метода половинного деления и пр.).

Индекс доходности характеризуют относительную «отдачу» стратегических единовременных затрат и может рассчитываться как для дисконтированных, так и для недисконтированных потоков. Для оценки абсолютной эффективности индекс доходности дисконтированных стратегических затрат ( $\text{ИД}_{дсз}$ ) равен увеличенному на единицу отношению ИЭЭ к накопленному дисконтированному объему дисконтированных стратегических единовременных затрат:

$$\text{ИД}_{дсз} = 1 + \frac{\text{ИЭЭ}}{\sum_{j=1}^T \text{СЭЗ}_j \cdot v^j}. \quad (3.15)$$

Стратегия является эффективной, если индекс доходности дисконтированных стратегических затрат (вложений) больше единицы.

Показатели рентабельности (прибыльности) единовременных стратегических затрат косвенным образом (условие достаточности) характеризуют эффективность деловой стратегии. Специфика данной группы показателей заключается в том, что они не всегда могут отражать эффективность стратегических единовременных затрат, так как характеризуют эф-

фактивность косвенным образом, то есть рассматриваются как достаточное условие эффективности. Таким образом, даже если эти показатели и превышают критериальное значение (показывают прибыльность стратегии), то отсюда не следует однозначно экономическая эффективность стратегии.

Таковыми показателями будут являться:

1) простая рентабельность стратегических единовременных затрат (вложений) ( $R_n$ ), которая определяется по формуле:

$$R_n = \frac{\sum_{j=1}^n \text{ЧПр}_j \cdot v^j}{\sum_{j=1}^n \text{СЕЗ}_j \cdot v^j}, \quad (3.16)$$

где  $\text{ЧПр}_j$  – чистая прибыль на  $j$ -м шаге, руб.;

$n$  – количество шагов, в течение которых получаем чистую прибыль;

2) усредненная простая рентабельность стратегических единовременных затрат ( $R_y$ ), которая определяется по формуле:

$$R_y = \frac{\sum_{j=1}^n \text{ЧПр}_j \cdot v^j}{n \cdot \sum_{j=1}^n \text{СЕЗ}_j \cdot v^j}. \quad (3.17)$$

Для уяснения принципа достаточности прочих показателей можно сформулировать теорему: если стратегия экономически эффективна, то есть абсолютная эффективность стратегии ( $\mathcal{E}$ ) больше нуля, то простая рентабельность, а также и усредненная рентабельность стратегии всегда больше нуля, обратное не всегда верно. Символически это можно записать

$$\mathcal{E} > 0 \Rightarrow R_n > 0;$$

$$\mathcal{E} > 0 \Rightarrow R_y > 0.$$

Доказательство этого факта достаточно очевидно, поскольку сумма получаемой чистой прибыли может быть недостаточной, чтобы покрыть единовременные стратегические затраты;

3) средний темп прироста капитала (growth rate of return,  $GR$ ). Данный показатель базируется на принципе наращении процентов и показывает прирост капитала (величины собственных средств), получаемого в результате реализации деловой стратегии. Суммарный капитал (СК) за

расчетный период ( $T$ ) составляет первоначальную сумму собственных средств, вложенных в виде стратегических единовременных вложений, и величину экономического эффекта, рассматриваемого как прирост капитала. Под экономическим эффектом может пониматься интегральный экономический эффект. Таким образом, можно записать соотношение:

$$CE3 \times (1 + GR)^T = CK.$$

Отсюда получаем

$$GR = \sqrt[T]{\frac{CK}{CE3}} - 1. \quad (3.18)$$

Как следует из последней формулы, средний темп прироста капитала процентной ставкой для роста капитала от  $CE3$  до  $CK$ . Очевидно, что эффективность стратегии наблюдается при среднем темпе прироста капитала, большем нуля.

Формула (3.18) может быть упрощена до выражения

$$GR = \sqrt[T]{\frac{ИЭЭ}{CE3}} + 1 - 1.$$

Достижение экономической эффективности деловой стратегии имеет смысл в том случае, когда она реализуема. Реализуемость деловой стратегии может оцениваться с разных точек зрения – технической, технологической, экологической и т.д. Экономическая целесообразность деловой стратегии предполагает определение ее финансовой реализуемости.

### Оценка финансовой реализуемости деловой стратегии

Финансовая реализуемость деловой стратегии означает наличие достаточного количества денежных средств для финансирования текущих и единовременных стратегических затрат, связанных с реализацией деловой стратегии. Безупречная и крайне эффективная стратегия не сможет быть реализована, если отсутствует достаточное количество денежных средств для погашения обязательств, порождаемых деловой стратегией. Например, фирма предполагает выход на новый географический рынок, для чего требуется дополнительное финансирование. Если денежных средств будет недостаточно для финансирования мероприятий, запланированных в стратегии, то выход не состоится.

Речь не обязательно может идти только о денежных средствах, так как возможны и бартерные сделки, однако доля таких сделок, как правило, незначительно, поэтому в данном исследовании они не рассматриваются.

В качестве показателя, характеризующего финансовую реализуемость стратегии, необходимо использовать накопленную сумму сальдо денежных средств (СДС). При расчете потока СДС деятельность организации по реализации стратегии предлагается, как и в инвестиционной деятельности, разделить три вида: операционная, инвестиционная и финансовая деятельность, и рассчитывать отдельно поток СДС от этих трех видов деятельности. Основные составляющие потока СДС по видам деятельности приведены в табл. 3.16.

Таблица 3.16

Элементы притоков и оттоков денежных средств при реализации стратегии

Притоки денежных средств	Оттоки денежных средств
<p>От операционной деятельности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– выручка от реализации по обычным видам деятельности;</li> <li>– поступления по дебиторской задолженности;</li> <li>– авансы от покупателей и заказчиков;</li> <li>– доходы от прочей деятельности и т.д.</li> </ul>	<p>От операционной деятельности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– производственные затраты (без амортизации);</li> <li>– налог на прибыль и т.д.</li> </ul>
<p>От инвестиционной деятельности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– продажа активов;</li> <li>– поступления за счет уменьшения оборотных средств;</li> <li>– ликвидационная стоимость и т.д.</li> </ul>	<p>От инвестиционной деятельности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– капитальные вложения;</li> <li>– ликвидационные затраты;</li> <li>– затраты предпроизводственного периода и т.д.</li> </ul>
<p>От финансовой деятельности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– доходы от вложения собственного капитала;</li> <li>– эмиссия ценных бумаг и т.д.</li> </ul>	<p>От финансовой деятельности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– погашение обязательств по полученным кредитам и займам, а также выпущенным облигациям;</li> <li>– выплата дивидендов и т.д.</li> </ul>

От каждого вида деятельности формируются приток (поступление) и отток (выбытие) денежных средств. Разность между притоком и оттоком денежных средств от всех трех видов деятельности (операционной, инвестиционной и финансовой) на каждом шаге расчетного периода и представляет поток СДС. Элемента потока СДС на  $j$ -м шаге расчетного периода ( $b_j$ ) рассчитывается по формуле:

$$b_j = \sum_{k=1}^3 \Pi_{kj} - \sum_{k=1}^3 \text{O}_{kj},$$

где  $k$  – номер вида деятельности;

$P_{kj}$  – приток денежных средств на  $j$ -м шаге расчетного периода от  $k$ -го вида деятельности, руб.;

$O_{kj}$  – отток денежных средств на  $j$ -м шаге расчетного периода от  $k$ -го вида деятельности, руб.

Очевидно, что СДС может иметь отрицательное и положительное значение. Отрицательная сумма (нарастающий итог) элементов потока СДС на некотором шаге расчетного периода свидетельствует о финансовой нереализуемости деловой стратегии и показывает, что организация не в состоянии погашать свои обязательства (задолженность). Для того чтобы стратегии стала финансово реализуемой, необходимо принять меры по покрытию дефицита, так как недостаток средств для покрытия всех имеющихся расходов в каком-то временном интервале фактически может означать банкротство. Таким образом, финансовая реализуемость стратегии тесно связана со схемой финансирования, то есть с определением источников финансирования деловой стратегии, в том числе и в потребности в заемных средствах.

Для того чтобы определить СДС организации необходимо составить перечень притоков и оттоков денежных средств. Для составления такого перечня можно воспользоваться форматом отчета о движении денежных средств (форма № 4 по ОКУД), либо бюджета движения денежных средств (БДДС), который представляет собой план движения денежных средств организации, отражающий все прогнозируемые поступления и списания денежных средств в результате хозяйственной деятельности. Конечное сальдо в БДДС есть остаток денежных средств на расчетных счетах после совершения всех операций за период. Форматы БДДС могут быть различными в зависимости от специфики деятельности организации.

При использовании такого формата расчета финансовой реализуемости конечное сальдо накопленным итогом (сумма сальдо по всем предыдущим шагам) должно быть всегда положительным, так как оно показывает сумму элементов потока реальных денег на определенном шаге. При расчете остатка денежных средств должны учитываться все выплаты и поступления, в том числе и возмещаемые налоги, например, НДС и акцизы.

Поскольку все притоки и оттоки денежных средств поделятся на три вида, то можно подразделить статьи БДДС на шесть групп: притоки и оттоки от операционной, финансовой и инвестиционной деятельности. Следует иметь в виду, что способ расчета потока СДС зависит от вида стратегии.

Условие финансовой реализуемости стратегии (при отсутствии неопределенности и риска) может быть задано выражением:

$$B_m = b_1 + b_2 + \dots + b_m \geq 0,$$

где  $B_m$  – обобщенное накопленное СДС, руб.;



$b_j$  – СДС на  $j$ -м шаге расчетного периода, руб.

При расчете обобщенного накопленного сальдо в случае размещения денежных средств на депозите следует учитывать «депозитный» доход, то есть доход, получаемый за счет процентов от средств, вкладываемых на каждом шаге на депозит. Если предположить, что все свободные средства размещены на депозите, то «депозитный» доход в конце шага  $m$  ( $ДД_m$ ) может быть рассчитан по формуле

$$ДД_m = b_0 (1 + d)^m + b_1 (1 + d)^{m-1} + \dots + b_{m-1} (1 + d) + b_m,$$

где  $d$  – процентная ставка по депозиту.

Ранее отмечалось, что финансовая реализуемость, так же как и экономическая эффективность, являются критериями экономической целесообразности стратегии. Поэтому деловая стратегия будет являться экономически целесообразной только в том случае, если наблюдается одновременно и ее экономическая эффективность, и ее финансовая реализуемость.

Необходимо подчеркнуть, что экономическая эффективность стратегии не обуславливает его финансовую реализуемость и наоборот. Доказать данный факт достаточно легко, поскольку эффективность стратегии связана с его окупаемостью, означающей обязательное получение чистой прибыли, а финансовая реализуемость предусматривает превышение поступления денежных средств над их расходом. Поэтому убыточная стратегия может оказаться финансово реализуемой, если увеличить задолженность по кредитам и займам, а также кредиторскую задолженность перед поставщиками, подрядчиками, бюджетами всех уровней и даже персоналом.

### Методика формирования деловой стратегии

Анализ научной литературы, посвященной вопросу стратегического планирования, показывает тот факт, что четкой разработанной методики формирования деловой стратегии не существует. Чаще всего описываются виды стратегий, а не подходы, методы формирования стратегии, критерии выбора оптимальных стратегических критериев. Так, например, У. Кинг и Д. Клиланд [29] объясняют этот факт тем, что фирма сама должна разрабатывать способы определения стратегии. То есть каждая фирма, использующая стратегическое планирование, должна, по их мнению, иметь свои подходы к формированию стратегии. При этом такие подходы считаются управленческим ноу-хау, что в конечном итоге объясняет отсутствие серьезных публикаций в этой области.

Поэтому, после того как рассмотрено понимание сущности деловой стратегии, необходимо конкретизировать, каким образом будет формиро-

ваться деловая стратегия. Такую конкретизацию следует производить, описывая конкурентную стратегию с помощью характеристик, предлагаемых И. Ансоффом, поскольку они наиболее полно и конкретно позволяют раскрыть содержание стратегии [1]. Таким характеристиками являются:

- **продуктовая дифференциация** (продуктовая ниша), определяющая особенности продукции данной фирмы. Она может заключаться в характеристиках продукции, торговой марке, патентах и т.д.;
- **рыночная дифференциация** (рыночная ниша), определяющая особенности положения фирмы на рынке. Может определяться устойчивым представлением о фирме и ее продукции («образ фирмы»), доле рынка, контроле над рынком и т.д.

Главным признаком как продуктовой, так и рыночной дифференциации является то представление о фирме и ее продукции, которое складывается у потребителей. Другой признак – те приемы, которыми фирма обеспечивает себе преимущества перед конкурентами. И третий признак конкурентной стратегии – выбранные фирмой способы обеспечения роста. На рис. 3.15 представлены варианты политики роста, рыночной и продуктовой дифференциации в трактовке И. Ансоффа, которые он называет «факторы, определяющие конкурентоспособность фирмы».

<b>Политика роста</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• рост вместе с рынком</li> <li>• захват доли рынка</li> <li>• расширение рынка</li> <li>• рынок, состоящий из сегментов</li> <li>• полный товарный ассортимент</li> <li>• стимулирование спроса</li> <li>• вертикальная интеграция</li> </ul>
<b>Рыночная дифференциация</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• наибольшая доля на рынке</li> <li>• доля рынка, равная долям конкурентов</li> <li>• небольшая доля рынка</li> <li>• монопольное положение</li> <li>• минимальная цена</li> <li>• товары высокого спроса</li> <li>• Приверженность торговой марке</li> <li>• престиж фирмы</li> <li>• сервис</li> <li>• отсутствие дифференциации рынка</li> </ul>
<b>Продуктовая дифференциация</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• отсутствие дифференциации</li> <li>• исключительное геогр. положение</li> <li>• новаторство</li> <li>• патентная защита</li> <li>• высокое качество</li> <li>• надежность</li> <li>• конкурентоспособная цена</li> <li>• движение за лидером в технических характеристиках продукта</li> <li>• критический уровень издержек</li> <li>• дополнительные (уникальные) характеристики изделия</li> <li>• Имитация</li> <li>• контроль за ресурсами</li> <li>• работа на заказ</li> </ul>

Рис. 3.17. Варианты политики роста, рыночной и продуктовой дифференциации

Таким образом, представление о той или иной деловой стратегии можно построить при помощи схемы на рис. 3.15, выбирая более или менее совместимые компоненты. Так, например, можно свести стратегию к захвату доминирующего положения на рынке и предложению недифференцированной продукции по минимальной цене, т.е. стратегия снижения издержек. Другая модель – стратегия, предполагающая сегментирование рынка, занять доминирующее положение в своем сегменте, предложить, например, дополнительную отделку и послепродажное обслуживание, обеспечить надежность, т.е. создать устойчивое представление о своем изделии как о предмете роскоши, комфорта, рассчитанного на снобизм покупателей.

Предложенная схема представляет собой хорошую модель, позволяющую наполнить конкретным содержанием то стратегическое направление, которое выбирается в рамках матрицы Портера. В данном случае сделана попытка избежать необходимости разрабатывать стратегические альтернативы с последующим отбором из них оптимального варианта, а выбирать сразу стратегию в рамках определенных направлений в матрице Портера.

Суть подхода формирования деловой стратегии в общем виде можно представить следующим образом. Используя данные, полученные в ходе проведения анализа отрасли, выбирается определенное стратегическое направление в матрице Портера, которое является наиболее предпочтительным вариантом для будущего развития отрасли. Этим самым ограничивается первая «сфера» поиска возможной конкурентной стратегии, задающая первоначальные критерии формирования деловой стратегии.

Поскольку стратегического направления недостаточно, необходимы дополнительные критерии, которые мы могли бы использовать для выбора конкурентной стратегии. Таким критерием будет необходимая активность стратегии в будущем. Активность стратегии позволит «сжать сферу», в пределах которой будет формироваться деловая стратегии. Таким образом, первое приближение к стратегии через выбранное стратегическое направление по матрице Портера должно быть дополнено определением необходимого уровня активности деловой стратегии.

С учетом положения на рынке можно приступить к описанию деловой стратегии, используя компоненты на рис. 3.15. На этом этапе у нас определяется уже конкретно контуры деловой стратегии.

Дальнейшая конкретизация по компонентам будет зависеть от целесообразности его проведения в каждом конкретном случае и от желания управляющих иметь более подробное описание, но в таком случае это приведет к описанию уже непосредственно функциональных стратегий в рамках выбранной деловой стратегии.

Таким образом, методика формирования деловой стратегии заключается в последовательном осуществлении следующих этапов:

1. Проведение стратегического анализа.
2. Выбор стратегического направления, основанного на рыночных предпосылках и ключевых факторах успеха с помощью матрицы Портера. Стратегическое направление дает возможность определиться с тем, какие основные конкурентные преимущества должна развивать фирма. Стратегическое направление позволяет проводить более целенаправленный выбор компонентов стратегии.
3. Определение уровня необходимой в будущем активности стратегии. Активность стратегии показывает, как активно фирма должна реагировать на возникающие изменения в окружении, создавая новые конкурентные преимущества. К найденному уровню необходимой активности стратегии дополняется исследование позиции на рынке и необходимый уровень открытости потенциала.
4. Описание компонентов деловой стратегии с помощью схемы на рис. 3.15. Выбор компонентов должен осуществляться таким образом, чтобы избежать противоречивых комбинаций выбираемых компонентов.
5. Оценка внутреннего потенциала (возможностей) фирмы, то есть ее способности реализовать деловую стратегию и разработка стратегических правил для приведения в соответствие внутреннего потенциала разработанной стратегии.

Таким образом, в предлагаемой методике необходимо из выбранного стратегического направления и необходимой агрессивности стратегии, сузить область поиска стратегии так, чтобы оставался всего лишь один вариант, который можно конкретизировать с помощью компонентов. Дальнейшее описание деловой стратегии будет зависеть от необходимости детализации стратегических правил, что определяется предпочтениями управляющих.

### **Контрольные вопросы к главе 3**

1. Каковы элементы корпоративной стратегии?
2. Перечислите составляющие экономической целесообразности корпоративной стратегии
3. Какова роль матрицы И. Ансоффа и матрицы Томпсона и Стрикленда в определении начала диверсификации.
4. Раскройте понятие и сущность синергизма.
5. На основе чего заключается сбалансированности портфеля СЗХ промышленного предприятия?

6. Перечислите методологические принципы достижения сбалансированности портфеля СЗХ промышленного предприятия.
7. Какие стратегические матрицы используются для достижения сбалансированности портфеля СЗХ предприятия?
8. Раскройте понятие и сущность гибкости портфеля СЗХ промышленного предприятия.
9. Перечислите методологические принципы осуществления децентрализации.
10. Каковы элементы деловой стратегии.
11. Перечислите методологические принципы формирования деловой стратегии.
12. Раскройте понятие и сущность активности деловой стратегии промышленного предприятия.
13. Перечислите показатели эффективности и рентабельности деловой стратегии.
14. В чем заключается финансовая реализуемость деловой стратегии?

## **4. Методологические основы выбора оптимальной стратегии промышленного предприятия**

### **4.1. Понятие, сущность и методы выбора оптимальной стратегии**

Выбор оптимальной деловой стратегии (в дальнейшем рассматривается только этот вид стратегии) является в значительной степени неформальной процедурой, так как требует одновременного учета многих факторов социально-политического, экономического и технико-технологического характера. Поэтому выбор стратегии в общем случае не может быть осуществлен на основе одного даже самого сложного формального критерия, а требует проведения практически неалгоритмизуемых экспертных оценок. Тем не менее, выбор оптимальной стратегии должен вытекать из правил рационального экономического суждения.

Любой выбор предполагает наличие некоторых критериев, на основе которых осуществляется отбор. Естественно, что критериев отбора может быть много, и тогда задача оптимизации также будет предполагать выбор наиболее важных (значимых) критериев. Однако, выбор оптимальных критериев, в свою очередь, потребует разработку других критериев отбора и т.д.

В предыдущих главах рассматривался вопрос определения экономической целесообразности деловой стратегии. При этом критерии экономической целесообразности могут использоваться для определения сравнительной предпочтительности (привлекательности), когда рассматриваются несколько стратегий. Выбранная из портфеля (набора) стратегия по определенным критериям наиболее предпочтительная стратегия является оптимальной. Так, наиболее эффективная стратегия, может быть отклонена с учетом других значимых для стратегии параметров и, таким образом, не будет являться оптимальной. Поэтому понятие «оптимальная» в отношении стратегии имеет более широкое толкование, чем понятие «эффективная» или «финансово реализуемая», поскольку позволяет учесть большее количество факторов.

Тем не менее, в соответствии с методологическими принципами стратегического планирования оптимальной должна считаться стратегия, которая является более экономически целесообразной по сравнению с другими стратегиями. Поэтому при выборе оптимальной стратегии из набора сравнимых стратегий необходимо осуществлять оценку:

- реализуемости стратегии, то есть проверки каждого из них всем имеющимся ограничениям (технического, экономического, экологического, социального и иного характера);
- риска стратегии (стратегического риска);

- общей эффективности стратегии. При отрицательной общей эффективности стратегия, как правило, исключается из дальнейшего рассмотрения. Исключением являются стратегии, когда все альтернативные возможности, в том числе и возможность не осуществлять стратегию, могут иметь отрицательную общую эффективность;

- финансового состояния.

В данном случае четыре оценочных параметра (критерия) обозначим как реализуемость (имеется в виду финансовая реализуемость), рискованность (имеется в виду приемлемый уровень риска), эффективность (положительная экономическая эффективность), удовлетворительное финансовое состояние, которые составляют экономическую целесообразность стратегии, могут служить критериями для выбора оптимальной стратегии. Эти критерии выбора оптимальной стратегии не единственно возможные, однако, являются основными, поскольку наиболее полно характеризуют последствия реализации стратегии.

Выбор оптимальной стратегии и из набора (портфеля) стратегий может иметь ряд условий (ограничений), накладываемых на процедуру отбора, например:

- 1) портфель стратегий состоит из единственной стратегии. Задача состоит в том, чтобы оценить ее по основным критериям выбора (эффективность, реализуемость, рискованность, финансовое состояние) и, если она будет оценена положительно, то данная стратегия будет оптимальной. Показателем, характеризующим общую и сравнительную эффективность стратегии, целесообразно использовать интегральный экономический эффект (очевидно, что для всех сравниваемых стратегий момент приведения для целей дисконтирования должен быть одним и тем же). При отрицательной общей эффективности стратегия отклоняется;

- 2) портфель стратегий состоит только из альтернативных стратегий (обычно это варианты одной и той же стратегии). Здесь задача состоит в определении предпочтительности стратегии по основным критериям, то есть в определении большей или меньшей предпочтительности одной стратегии или их совокупности по сравнению с другими;

- 3) портфель стратегий состоит только из независимых стратегий, и какие-либо ограничения для выбора отсутствуют. Задача состоит в том, чтобы отобрать из портфеля в первую очередь все стратегии с положительной эффективностью, а затем дать оценку другим основным критериям выбора;

- 4) портфель стратегий состоит только из независимых стратегий, однако имеются определенные ограничения по выбору. Задача заключается в выборе стратегий по основным критериям, но при этом стратегия может быть отвергнута из-за имеющихся ограничений;

5) в портфеле стратегий имеются взаимозависимые стратегии, возможно, взаимоисключающие (альтернативные). Наличие такой взаимозависимости уже само по себе является ограничением, которое должно быть учтено при решении задачи и пр.

Приведем пример возможных ограничений выбора стратегии:

- альтернативных стратегий должно быть не больше четырех стратегий (ограничения по количеству);
- все стратегии имеют один и тот же момент начала осуществления (ограничения по времени реализации);
- каждая стратегия в портфеле должна затрагивать несколько секторов экономики (ограничения по диверсификации);
- на пятом году реализации чистая прибыль каждой стратегии из портфеля должна быть не меньше 50 млн. руб. (ограничения по результатам);
- срок окупаемости должен быть не больше 2-х лет (ограничения по показателям эффективности);
- стратегические единовременные вложения в первом году не должны превышать 50 млн. руб., во втором – не более 30 млн. руб. (ограничения по ресурсам) и т.д.

Очевидно, что критерии экономической целесообразности не могут рассматриваться как равнозначные при осуществлении выбора стратегии. По мнению автора, наиболее значимым критерием, несомненно, является эффективность, поскольку она является целью не только создания и реализации стратегии, но и существования коммерческой организации. С другой стороны финансовая реализуемость, как правило, может быть обеспечена грамотным управлением денежными потоками и поэтому не может считаться более значимым критерием по сравнению с эффективностью. Понимание риска стратегии достаточно субъективно и может иметь различную оценку в зависимости от отношения стратеги (эксперта) к риску. Таким образом, не претендуя на абсолютную правильность, можно поставить на первое место по значимости критерий эффективности, далее критерий финансовой реализуемости, рискованности и на последнем месте в данном списке – удовлетворительное финансовое состояние.

Автор предлагает следующие методы выбора (определения) оптимальной стратегии:

- 1) метод выбора оптимальной стратегии по показателям экономической целесообразности;
- 2) метод выбора оптимальной стратегии с помощью модели стратегической игры.



### **Метод выбора оптимальной стратегии по абсолютной величине основных критериев**

Данный метод основан на достаточно простом положении о том, что чем больше эффективность, лучше финансовая реализуемость, ниже риск и более удовлетворительно финансовое состояние, тем более предпочтительна стратегия.

Для примера рассмотрим частный случай, когда оптимальность стратегии выбирается только по одному основному критерию – эффективности. В данном случае понятие оптимальность и эффективность совпадает, и критерием отбора оптимальной стратегии являются один из показателей коммерческой эффективности: интегральный экономический эффект (ИЭЭ), срок окупаемости и т.д. Предположим, имеются две стратегии. Первая стратегия предполагает получение интегрального экономического эффекта 100 тыс. руб., а вторая – 150 тыс. руб., то, очевидно, что оптимальной будет вторая стратегия, так как критерием отбора является показатель эффективности – интегральный экономический эффект. Если также использовать критерий финансовой реализуемости, то помимо положительного экономического эффекта необходимо учитывать значение суммы элементов потока сальдо денежных средств.

Как известно, в условиях достоверной и полной информации стратегия характеризуется набором известных стратегических параметров (например, доля рынка, конкурентоспособность, фаза жизненного цикла спроса и т.д.) и соответствующих им результатов, в том числе и значениями основных критериев. В условиях неопределенности набор параметров стратегии, а значит, и его потоки основных экономических показателей точно неизвестны и могут оказаться различными. Соответственно возникает много возможных вариантов реализации стратегии, и они должны быть тем или иным способом учтены. Учет этого разнообразия параметров и результатов можно осуществить с помощью сценарного подхода, который предусматривает выполнение альтернативных расчетов с использованием данных, характеризующих различные варианты реализации (осуществления) стратегии.

Основой сценарного подхода является сценарий будущего, в котором будет реализовываться стратегия (сценарий реализации стратегии). Сценарий представляет собой определенное сочетание условий, которые приводят к определенным результатам, в частности, к соответствующей эффективности и финансовой реализуемости стратегии и т.д.

В случае если известны сценарии развития будущего с соответствующими значениями показателей эффективности и вероятностями реа-

лизации, то выбор осуществляют на основе ожидаемых значений показателей эффективности.

Рассмотрим **пример**. На основании известных значений ИЭЭ двух стратегий для трех сценариев определим ожидаемое значение ИЭЭ (табл. 4.1).

Таблица 4.1

Интегральный эффект проектов при различных сценариях, млн. руб.

Стратегия	Сценарий будущего (вероятность реализации)			Ожидаемое значение
	пессимистичный (0,2)	наиболее вероятный (0,5)	оптимистичный (0,3)	
№ 1	100	125	160	130,5
№ 2	115	130	140	130,0

Таким образом, наиболее эффективной будет считаться стратегия № 1, так как ее ожидаемое положительное значение интегрального экономического эффекта больше.

Возможны ситуации, когда в портфеле возможных стратегий, из которых нужно сделать выбор, стратегия с максимальным ИЭЭ будет иметь остальные показатели эффективности, характеризующие данную стратегию как менее эффективную по сравнению с другими стратегиями из портфеля. Например, из двух стратегий одна имеет наибольшее значение интегрального эффекта и срока окупаемости.

Для того чтобы в этом случае выбрать наиболее эффективную и, как следствие, оптимальную стратегию необходимо определить приоритет (вес) всех показателей эффективности (по некоторой шкале), исходя из которых, можно сделать вывод о предпочтительности той или иной стратегии, если рассчитать сравнительный коэффициент по формуле:

$$\eta = \sum_j \frac{k_j^1}{k_j^2} \varpi_j + \sum_j \frac{\bar{r}_j^2}{\bar{r}_j^1} \varpi_j$$

где  $k_j^1$  и  $k_j^2$  – показатели эффективности соответственно первой и второй стратегии, которые прямо пропорциональны показателю общей эффективности;

$r_j^1$  и  $r_j^2$  – показатели эффективности соответственно первой и второй стратегии, которые обратно пропорциональны показателю общей эффективности;

$\varpi_j$  – приоритет (вес)  $j$ -го показателя эффективности (сумма весов равна единице).

Стратегия более предпочтительна, чем вторая, если сравнительный коэффициент больше единицы.

Рассмотрим **пример**. В табл. 4.2 приведены показатели эффективности двух стратегий и соответствующие веса этих показателей.

Таблица 4.2

Показатели эффективности стратегий

Показатели эффективности	Стратегия		Вес
	№ 1	№ 2	
Интегральный эффект, тыс. руб.	120	110	0,4
Срок окупаемости, шаг	7	5	0,3
Внутренняя норма доходности, %	60	55	0,1
Индекс доходности затрат, доли ед.	1,20	1,15	0,2

Рассчитаем сравнительный коэффициент:

$$\eta = \frac{120}{110} \times 0,4 + \frac{60}{55} \times 0,1 + \frac{1,20}{1,15} \times 0,2 + \frac{5}{7} \times 0,3 = 0,968.$$

Так как сравнительный коэффициент меньше единицы, то вторая стратегия является оптимальной. Если имеется более двух стратегий, то необходимо их сравнивать последовательно друг с другом с помощью сравнительного коэффициента до тех пор, пока не будет отобран наилучший вариант.

### Метод выбора оптимальной стратегии с помощью модели стратегической игры

Модель стратегической игры может использоваться для выбора оптимальной стратегии в случае полной и частичной неопределенности. Полная неопределенность означает отсутствие какой-либо информации о вероятностях реализации сценария развития будущего.

В качестве разновидности модели стратегической игры необходимо рассмотреть модель стратегической игры с «природой» (внешней средой). Особенностью теории игры с «природой» заключается в том, что в ней сознательно действует только один из участников – первый игрок. Внешняя среда (второй игрок) сознательно против первого игрока не действует, а выступает как партнер, не имеющий конечной цели и случайно осуществляющий свои действия ( $\Pi_j$ ). Стратегическая игра задается в виде платежной матрицы  $A = \|a_{ij}\|$ .

$$A = \left( \begin{array}{c|cccc} & \Pi_1 & \Pi_2 & \cdots & \Pi_n \\ \hline A_1 & a_{11} & a_{12} & \cdots & a_{1n} \\ A_2 & a_{21} & a_{22} & \cdots & a_{2n} \\ \cdots & \cdots & \cdots & \cdots & \cdots \\ A_m & a_{m1} & a_{m2} & \cdots & a_{mn} \end{array} \right).$$

Модель стратегической игры с «природой» может быть использована при выборе оптимальной стратегии, если в качестве стратегий игрока рассматривают различные сопоставимые стратегии, а состояния «природы» интерпретировать как сценарии будущего, которым соответствуют основные оценочные критерии выбора оптимальной стратегии (в частности, показатели эффективности для каждой стратегии). Другими словами, каждый элемент этой матрицы представляет собой показатель эффективности (результат), который имеет место при  $i$ -й стратегии и  $j$ -м сценарии будущего.

Если предположить, что известен экономический эффект от реализации альтернативных стратегий при наступлении различных сценариев, то можно сформировать матрицу эффектов  $\Xi = \|e_{ij}\|$ , которая представляет собой платежную матрицу стратегической игры:

$$\Xi = \left( \begin{array}{c|cccc} & C_1 & C_2 & \cdots & C_n \\ \hline S_1 & e_{11} & e_{12} & \cdots & e_{1m} \\ S_2 & e_{21} & e_{22} & \cdots & e_{2m} \\ \cdots & \cdots & \cdots & \cdots & \cdots \\ S_m & e_{m1} & e_{m2} & \cdots & e_{mm} \end{array} \right).$$

Так как в условиях полной неопределенности заранее неизвестна вероятность реализации того или иного сценария, то также неизвестна вероятность значений экономического эффекта ( $e_{ij}$ ) в случае реализации  $i$ -ой стратегии и  $j$ -го сценария.

Рассмотрим **пример**. Зададим элементы платежной матрицы  $V$  в виде значений ИЭЭ, получаемых при реализации  $i$ -й стратегии и  $j$ -м сценарии будущего:

$$V = \left( \begin{array}{c|ccc} & C_1 & C_2 & C_3 \\ \hline S_1 & 6 & 10 & 16 \\ S_2 & 2 & 13 & 18 \end{array} \right).$$

В данной модели имеется две стратегии  $S_1$  и  $S_2$ , которые в зависимости от реализации сценариев  $C_1$ ,  $C_2$  и  $C_3$  предполагают получение соответствующего интегрального экономического эффекта. Так, если реализуется сценарий  $C_2$ , то интегральный эффект стратегии  $S_1$  составит 10, а интегральный эффект стратегии  $S_2$  составит 13.

Платежная матрица позволяют выбрать оптимальную стратегию с помощью следующих критериев:

1) критерий максимакса:

$$M = \max_i \max_j v_{ij},$$

то есть выбирается та стратегия, у которой наибольший ИЭЭ во всей платежной матрице. Для этого сначала находят максимальное значение по столбцам платежной матрицы, а затем выбирают максимальное число из выбранных значений;

2) критерий Вальда (максиминный критерий):

$$M = \max_i \min_j v_{ij},$$

то есть выбирается та стратегия, у которой наибольший ИЭЭ из минимально возможных для каждой стратегии. Для этого сначала находят минимальное значение по столбцам платежной матрицы, а затем выбирают максимальное число из выбранных значений;

3) критерий Гурвица (критерий опимизма-пессимизма):

$$H = \max_j [p \cdot \min_i v_{ij} + (1 - p) \cdot \max_i v_{ij}],$$

где  $p$  – коэффициент пессимизма ( $0 \leq p \leq 1$ ).

При выборе оптимальной стратегии с помощью критерия Гурвица рассчитывают некоторое среднее значение, характеризующим состояние между крайним пессимизмом и «безудержным» оптимизмом. При  $p = 0$  критерий Гурвица совпадает с максимаксным критерием, а при  $p = 1$  совпадает с критерием Вальда.

Продолжим **пример**. В платежной матрицы  $V$  по критерию максимакса оптимальной можно считать вторую стратегию, так как только при ее реализации достигается максимальный ИЭЭ, равный 18 ( $M = 18$ ).

Для использования критерия Вальда находим минимальные значения по столбцам в матрице  $V$ :

$$V = \left( \begin{array}{c|ccc} & C_1 & C_2 & C_3 \\ \hline S_1 & 6 & 10 & 16 \\ S_2 & 2 & 13 & 18 \\ \hline \min & 2 & 10 & 16 \end{array} \right).$$

Из вектора минимальных значений выбираем максимальное значение 16 ( $W = 16$ ). Поскольку эта величина достигается при реализации первой стратегии, то она и считается оптимальной по критерию Вальда.

Использование критерия Гурвица предполагает предварительное определение коэффициента пессимизма  $p$ . Допустим, он равен 0,4 ( $p = 0,4$ ), тогда

$$H = \max \left\{ \begin{array}{l} 0,4 \cdot 6 + (1 - 0,4) \cdot 16 \\ 0,4 \cdot 2 + (1 - 0,4) \cdot 18 \end{array} \right\} = \max \left\{ \begin{array}{l} 12,0 \\ 11,6 \end{array} \right\} = 12,0.$$

Таким образом, оптимальной по критерию Гурвица можно считать первую стратегию.

Обобщая результаты выбора по всем критериям, можно сделать вывод о том, что оптимальной является первая стратегия, так как по большинству критериев она считается предпочтительной.

Если известны вероятности состояний «природы» (осуществления сценариев будущего), то в этом случае имеется только частичная неопределенность и для выбора оптимальной стратегии, можно использовать обобщающие характеристики случайных величин: математическое ожидание, дисперсию и среднее квадратическое отклонение. Расчет математического ожидания позволит определить ожидаемые значения показателей эффективности по каждой стратегии, а дисперсия и среднее квадратическое отклонение – риск реализации соответствующей стратегии.

В частности, оптимальной может считаться та стратегия, у которого математическое ожидание (ожидаемое значение) интегрального экономического эффекта будет наибольшим, а дисперсия этого показателя будет наименьшей.

Продолжим предыдущий пример, добавив данные к предыдущему примеру о вероятности реализации сценариев. Пусть вероятность реализации первого сценария 0,2; второго – 0,5; третьего – 0,3. Платежная матрица для двух альтернативных стратегий:

$$V = \left( \begin{array}{c|ccc} & C_1 & C_2 & C_3 \\ \hline S_1 & 6 & 10 & 16 \\ S_2 & 2 & 13 & 18 \end{array} \right).$$

Тогда ожидаемое значение интегрального эффекта первой стратегии составит:

$$M_1 = 6 \times 0,2 + 10 \times 0,5 + 16 \times 0,3 = 11.$$

Ожидаемое значение интегрального эффекта второй стратегии составит:

$$M_2 = 2 \times 0,2 + 13 \times 0,5 + 18 \times 0,3 = 12,3.$$

Если исходить из критерия максимума ожидаемого интегрального экономического эффекта, то вторая стратегия более предпочтительнее. Однако дисперсия интегрального эффекта этой стратегии, очевидно, больше, чем дисперсия интегрального эффекта первой стратегии, поэтому если управляющие не склонны к риску, то они могут считать более предпочтительной первую стратегию.

#### **4.2. Методологические основы оценки риска деловой стратегии**

Уровень риска является одним из основных критериев выбора оптимальной стратегии. Как ранее отмечалось, риск возникает вследствие неопределенности, при этом, чем меньше риск, тем более предпочтительна стратегия при прочих равных условиях. Ситуация риска характеризуется тем, что такая ситуация допускает возможность получения различных результатов в ходе реализации стратегии, вероятность которых может быть оценена. Наличие вероятностных оценок позволяет для выбора наименее рискованной стратегии использовать методы оценки риска, основанных на расчете ожидаемых значений случайной величины. На основании этих показателей, используя различные методы оценки риска, можно говорить о той или иной степени рискованности стратегии.

Вопрос о методах учета влияния риска стратегии является одним из наиболее сложных и наименее разработанных научных проблем в современной экономической науке и в стратегическом планировании в частности. Это приводит к тому, что предлагаются разнообразные критерии и методы количественной оценки риска стратегии, позволяющие решать проблему с разным уровнем обоснованности в зависимости от имеющейся исходной информации, сложности решаемой задачи и характера предпринимательской деятельности. Неопределенность, а также и риск, значительно снижается, если используются адекватные и совершенные методы прогнозирования. При этом выбор методов прогнозирования зависит от нестабильности внешней среды. Например, высокая стабильность будущего допускает использование математических методов, таких как экст-

раполяционные, интерполяционные и другие методы, которые основываются на прошлых (статистических) данных, а высокая нестабильность, требует использование менее «математизированных» методов, как правило, экспертных методов.

Для возможности широкого использования методов оценки риска целесообразно использовать относительно несложные, легко реализуемые и унифицированные методы, позволяющие на их основе совершенствовать методические подходы прогнозированию и планирования риска, предложить доступную методику оценки риска стратегии. Для совершенствования методических подходов к оценке риска предлагается использовать следующие основные методические принципы:

- критерии, используемые для сравнительной оценки стратегий с точки зрения риска должны быть едиными и основываться на показателях эффективности, финансовой реализуемости и финансового состояния.

- количественная оценка риска стратегии должна учитывать как возможный ущерб (снижение эффективности, ухудшение финансовой реализуемости и финансового состояния) при наступлении неблагоприятной (рисковой) ситуации, так и возможности повышения эффективности, улучшения финансовой реализуемости и финансового состояния, поскольку риск не может однозначно трактоваться как негативное явление;

- учет, по возможности, полного перечня рисков. При этом выбираются наиболее вероятные и существенные риски, которые присущи данной стратегии, и при формировании которых необходимо придерживаться единого методического подхода к классификации рисков, поскольку это позволит внести единообразие в понимание особенностей рискованных ситуаций, влияющих на стратегию;

- должны быть предусмотрены мероприятия по снижению риска до оптимального уровня, в том числе и снижение уровня активности стратегии.

Наиболее распространенным в настоящее время подходом к формированию методов количественной оценки рисков стратегии, и соответствующим перечисленным выше принципам является сценарный подход, поэтому необходимо использовать такие методы оценки риска, которые бы базировались на этом подходе. Эти методы позволили бы учитывать влияние основных факторов риска на конечные результаты стратегии, в частности, на показатели эффективности, финансовой реализуемости, финансового состояния.

Основой сценарного подхода, как известно, является сценарий будущего, в котором будет реализовываться стратегия (сценарий реализации стратегии). Сценарий представляет собой определенное сочетание условий, которые приводят к определенным результатам, в частности, к соот-



ветствующей эффективности стратегии, ее финансовой реализуемости и финансового состояния. Учет разнообразия параметров и результатов с помощью «сценарных» методов, предусматривают выполнение альтернативных расчетов с использованием данных, характеризующих различные варианты реализации (осуществления) стратегии. При этом следует подчеркнуть, что разработка ряда сценариев производится не для того, чтобы выбрать из сценариев «наиболее типичный» и по нему определить эффективность и финансовую реализуемость стратегии, но для одновременного учета всех возможных сценариев в совокупности. Дело в том, что разработка стратегии с положительным эффектом не гарантирует от потерь и убытков, как впрочем, и отказ от такого участия. Это значит, что в условиях неопределенности будущего стратегия рассматривается как эффективная, если положительное значение имеет ожидаемое значение эффективности, которое во многом определяется оценками вероятности будущих сценариев.

Для целей использования сценарного подхода можно разработать, как минимум, три сценария будущего:

- базовый сценарий (базовый вариант исходных данных и предпосылок), сформулированных для наиболее вероятного сочетания условий реализации стратегии. Для данного сценария осуществляется первоначальный расчет эффективности стратегии, ее финансовой реализуемости и финансового состояния;

- пессимистичный сценарий (пессимистичный вариант развития будущего), который предполагает наступление событий, могущих негативно отразиться на эффективности стратегии, ее финансовой реализуемости и финансовом состоянии. Для разработки данного сценария, как правило, ухудшают исходные параметры стратегии, разработанные для базового сценария;

- оптимистичный сценарий (оптимистичный вариант развития будущего), который предполагает наступление событий, могущих позитивно отразиться на эффективности стратегии, ее финансовой реализуемости и финансовом состоянии. Для разработки данного сценария, как правило, улучшают исходные параметры стратегии, разработанные для базового сценария.

Использование предлагаемого метода оценки риска может предполагать использование не трех, а большего количества сценариев. Для этого можно осуществить следующее последовательное изменение исходных параметров:

- 1) единовременных стратегических затрат. Соответственно изменяются стоимость основных средств и размеры амортизации и пр.;

- 2) текущих стратегических затрат, влияющих на себестоимость, величину оборотных средств, финансовый результат и пр.;
- 3) конкурентных преимуществ и, как следствие, конкурентоспособности и величины доли рынка фирмы;
- 4) фаз жизненного цикла спроса, влияющих на динамику спроса, дохода и пр.

Такая последовательность изменения исходных параметров обусловлена значимостью этих показателей для эффективности и финансовой реализуемости стратегии. Для построения сценария будущего может быть осуществлено последовательное каждого параметра в отдельности либо одновременное изменение всех предыдущих параметров. Диапазон изменения параметров определяется экспертно. Если стратегия предусматривает страхование на случай изменения соответствующих параметров, либо значения этих параметров гарантировано, неизменны, соответствующие этим случаям сценарии не рассматриваются.

Таким образом, сценарный подход позволяет дать оценку разброса (диапазона) возможных значений показателей эффективности стратегии, ее финансовой реализуемости и финансового состояния. Рассчитанный диапазон позволит оценить риск стратегии.

В рамках методических принципов можно оценивать риска стратегии с помощью следующих методов, основанных на сценарном подходе:

- 1) метод, основанный на определении устойчивости стратегии;
- 2) метод, основанный на расчете граничных показателей (границ) безубыточности и эффективности стратегии;
- 3) метод, основанный на определении отзывчивости (чувствительности) стратегии;
- 4) метод, основанный на расчете значений вариации показателей эффективности;
- 5) метод, основанный на расчете ожидаемых значений эффективности с учетом вероятностей реализации сценариев;
- 6) метод, учитывающий корреляционную зависимость между показателем эффективности и факторными показателями;
- 7) метод оценки риска стратегии с помощью модели стратегической игры в условиях полной неопределенности.

Поскольку все эти методы оценки риска предполагают разработку нескольких сценариев реализации стратегии, то это дает также возможность при необходимости предусмотреть в стратегии правила по предотвращению или перераспределению возникающих негативных последствий.

Дальнейшее усовершенствование сценарного подхода может базироваться на использовании имитационного моделирования, которое предполагает исследование неограниченного количества различных сценариев. Имитационное моделирование с применением ЭВМ, использует случайно взятые разные наборы основных переменных стратегии, по которым проводится серия вычислений значений показателей эффективности. Примером такого подхода служит метод Монте-Карло. Процесс имитации должен осуществляться таким образом, чтобы случайный выбор значений основных переменных стратегии не нарушал границ определенного диапазона их нахождения, а также существования известных или предполагаемых взаимоотношений между ними. Результаты оценки выражаются в виде вероятностного распределения всех возможных значений показателей эффективности стратегии. Здесь в качестве показателей совокупного риска стратегии используются среднее значение и среднеквадратическое отклонение показателя эффективности стратегии. В качестве меры риска стратегии может быть также использована вероятность получения отрицательного значения некоторого показателя эффективности стратегии (например, ИЭЭ). В этом случае, если из 500 расчетов (сценариев) отрицательные значения ИЭЭ встретятся, например, 200 раз, то уровень риска составит 40% ( $200/500 \times 100\%$ ).

Таким образом, основным отличием стратегий, разрабатываемых и оцениваемых с учетом факторов неопределенности, от стратегий, разрабатываемых и оцениваемых применительно к детерминированной ситуации, является необходимость:

- рассмотрения разных сценариев реализации стратегии;
- изменения экономического содержания самого понятия эффективности стратегии в условиях неопределенности, а, значит, и модификации показателей эффективности стратегии, введения показателей, характеризующих ее риск;
- существенного изменения содержания стратегии, прежде всего в части усложнения организационно-экономического механизма его реализации.

### **Метод оценки риска, основанный на определении устойчивости стратегии**

Ранее отмечалось, что в детерминированных условиях реализации стратегии ее исходные параметры и результаты могут быть определены однозначно. Когда речь идет о неопределенности, то необходимо учитывать факторы, создающие такую неопределенность, поэтому исходные параметры и результаты стратегии могут принимать не одно, а некоторый

диапазон (разброс) значений, которые и будут, как предлагает автор, характеризовать устойчивость стратегии.

Устойчивой необходимо считать стратегию, которая при всех сценариях оказывается эффективной и финансово реализуемой. При оценке устойчивости стратегии можно говорить об ее устойчивости к возможным колебаниям основных стратегических показателей (доля рынка, конкурентоспособность, фаза жизненного цикла спроса, интенсивность конкуренции и т.д.). При этом предлагается выделить следующие степени устойчивости стратегии:

- абсолютная устойчивость, когда стратегия эффективна и реализуема при всех сценариях;
- относительная (достаточная) устойчивость, в случае, когда стратегии эффективна и реализуема при сценариях, имеющих в сумме вероятность, превышающее значение 0,5.

Очевидно, что чем более устойчива стратегия, тем она менее рискованна. Неустойчивой считается стратегия, которая оказывается неэффективной или нереализуемой при сценариях, имеющих в сумме вероятность, превышающее значение 0,5. Устойчивость стратегии может быть проверена по результатам расчетов показателей эффективности и реализуемости для базового, оптимистичного и пессимистичного сценариев.

В случае неустойчивости стратегии необходимо внести коррективы в механизм ее реализации, предусматривающие изменение исходных параметров, а также мероприятия по снижению риска, например, создание запасов и резервов; страхование, диверсификации риска и пр.

Рассмотрим **пример**. Если известны значения ИЭЭ двух финансово реализуемых стратегий для трех сценариев: оптимистичного, базового и пессимистичного (табл. 4.3). Также известны вероятности реализации всех трех сценариев, составляющих полную группу событий.

Таблица 4.3

Интегральный экономический эффект двух стратегий для  
трех сценариев, млн. руб.

Стратегия	Интегральный экономический эффект		
	пессимистичного сценария (вероятность 0,2)	базового сценария (вероятность 0,5)	оптимистичного сценария (вероятность 0,3)
№ 1	2	5	9
№ 2	-20	56	89

Согласно определению стратегия № 1 будет устойчивой, так как она эффективна при всех сценариях (а также в случае ее финансовой реализуемости во всех сценариях), стратегия № 2 – относительно устойчивой, так как она эффективна при сценариях, имеющих в сумме вероятность реализации большую 0,5. Соответственно риск реализации стратегии № 2 больше, так как она менее устойчива, чем стратегия № 1.

### **Метод оценки риска, основанный на расчете граничных показателей безубыточности и эффективности стратегии**

Оценку риска можно осуществить при изменении исходных параметров реализации стратегии. В этом случае, возможно определить граничные (пороговые) значений для безубыточности (рентабельности), эффективности, реализуемости и т.п. При этом граничные значения могут быть оценены как на отдельных шагах расчетного периода, так и в целом за расчетный период реализации стратегии. Поэтому для основных исходных параметров стратегии необходимо определить границы соответственно безубыточности и эффективности. Расчет граничных показателей можно дополнить расчетом граничных значений, например, финансовой реализуемости.

Необходимо в этой связи подчеркнуть, что граничные значения рентабельности, эффективности, финансовой реализуемости будут различны. Ранее отмечалось, что безубыточность и эффективность – это различные понятия. Рентабельность (безубыточность) означает наличие прибыли (как правило, чистой прибыли), а эффективность – соответственно, положительного экономического эффекта. При этом наличие чистой прибыли не означает автоматически наличие положительного экономического эффекта.

Граничным значением для безубыточности (границей безубыточности) будем называть величину некоторого параметра стратегии, при котором чистая прибыль, полученная за весь плановый (расчетный) период (либо за один шаг) равна нулю. Такими параметрами могут выступать, например, величина единовременных стратегических затрат, объем производства в натуральном или стоимостном выражении, цена, полная себестоимость и другие технико-экономические показатели. В экономической литературе граница безубыточности по объему производства в натуральном или стоимостном выражении называют точкой безубыточности.

Граничным значением для эффективности (границей эффективности) является величина некоторого параметра стратегии, при котором ее интегральный экономический эффект равен нулю. Если для расчета гра-

ничного значения эффективности выбрать норму дисконта, то она будет представлять собой внутреннюю норму доходности.

Можно рассчитать показатель уровень (коэффициент) безубыточности по параметру ( $УБ_n$ ) стратегии для определенного шага (или всего расчетного периода, который определяется как отношение граничного значения безубыточности) для этого параметра ( $ГЗУ_n$ ) для данного шага (или всего расчетного периода), к плановому значению этого параметра ( $ПЗ_n$ ) для данного шага (или всего расчетного периода):

$$УБ_n = \frac{ГЗУ_n}{ПЗ_n}. \quad (4.1)$$

Например, пусть граничное значение безубыточности по параметру цена составляет 10 руб./шт., а плановое значение – 13 руб./шт. По формуле (4.1) находим

$$УБ_{ц} = \frac{ГЗУ_{ц}}{ПЗ_{ц}} = \frac{10}{13} = 0,769.$$

Одним из наиболее распространенных показателей этого типа является уровень безубыточности объема производства. Уровень безубыточности ( $УБ_{оп}$ ) представляет собой отношение точки безубыточности (ТБ) к проектному объему продаж (ОП):

$$УБ_{оп} = \frac{ТБ}{ОП}.$$

Также можно рассчитать показатель уровень (коэффициент) эффективности по параметру ( $УБЭ_n$ ) стратегии для определенного шага (или всего расчетного периода), который определяется как отношение граничного значения эффективности для этого параметра ( $ГЗЭ_n$ ) данного шага (всего расчетного периода), к плановому значению для этого параметра ( $ПЗ_n$ ) данного шага (всего расчетного периода):

$$УЭ_n = \frac{ГЗЭ_n}{ПЗ_n}. \quad (4.2)$$

Например, если граничное значения эффективности по параметру стратегические единовременные вложения составляет 100 млн. руб., а плановое значение стратегических единовременных вложений – 140 млн. руб., то уровень (коэффициент) эффективности, рассчитанный по формуле (4.2), составит 0,714.

Очевидно, что уровень безубыточности и уровень эффективности могут рассчитываться для большинства ключевых параметров стратегии.

Чем меньше уровень (коэффициент) безубыточности, тем меньше риск стратегии. Близость уровня безубыточности к единице свидетельствует о высоком уровне риска стратегии. Аналогично для уровня (коэффициента) эффективности.

Подобные показатели используются только для оценки влияния возможного изменения параметров стратегии на его рентабельность, эффективность и реализуемость, но сами они не относятся к показателям эффективности стратегии. К тому же очевидно, что удовлетворительные значения уровня безубыточности на каждом шаге не гарантируют эффективность стратегии.

Запас устойчивости (ЗУ) определяется из разности:

$$ЗУ = 1 - УБ.$$

Очевидно, что чем больше запас устойчивости, тем устойчивость стратегии выше и, соответственно, риск ее реализации меньше.

### **Метод оценки риска, основанный на определении отзывчивости стратегии**

Наиболее информативным методом оценки риска стратегии в рамках сценарного подхода является метод определения ее отзывчивости (чувствительности).

Отзывчивость стратегии – это количественная характеристика ее риска, который показывает степень изменения базовых показателей эффективности стратегии при малом изменении некоторых исходных параметров стратегии. Речь идет об отзывчивости показателей эффективности стратегии на изменения ее проектных параметров, как правило, в базовом сценарии.

Наличие высокой степени отзывчивости стратегии означает, что незначительные отклонения исходных параметров, отражающих условия реализации стратегии некоторого сценария, приводят к значительному изменению в положительную или отрицательную сторону эффективности или реализуемости. Другим словами, отзывчивость стратегии позволяет определить уровень колебаний эффективности стратегии при изменении исходных параметров и по этим колебаниям оценить риск стратегии.

Необходимо провести следующую последовательность оценки отзывчивости стратегии:

1. Выбираются основные (ключевые) показатели эффективности, относительно которых проверяется отзывчивость стратегии. Такими показателями могут служить, например, интегральный экономический эффект, срок окупаемости, индекс доходности. Показатели, характеризующие рен-

табельность стратегии, не должны использоваться для оценки отзывчивости.

2. Выбираются основные (ключевые) параметры стратегии, отклонение значений которых от базовых могут существенно отразиться на величине выбранного показателя эффективности стратегии. Для отбора ключевых параметров автор предлагает использовать введенный им показатель уровень (коэффициент) безубыточности или эффективности. Для наглядности при выборе ключевых параметров можно использовать графический метод, предполагающий использование специальной схемы – системы координат, на которой совмещаются все графики функциональных зависимостей некоторого показателя эффективности и относительных изменений ключевых параметров. На оси абсцисс этой схемы откладывается изменение переменной относительно ее базового значения, по оси аппликат – изменение некоторого показателя эффективности ( $N$ ) относительно базового значения. Такая диаграмма дает возможность сравнить и ранжировать отзывчивость показателя эффективности на одинаковые сдвиги в значениях разных ключевых переменных (рис.4.1). Из рис. 4.1 видно, что наибольшее отрицательное влияние оказывает параметр В, положительное – С.

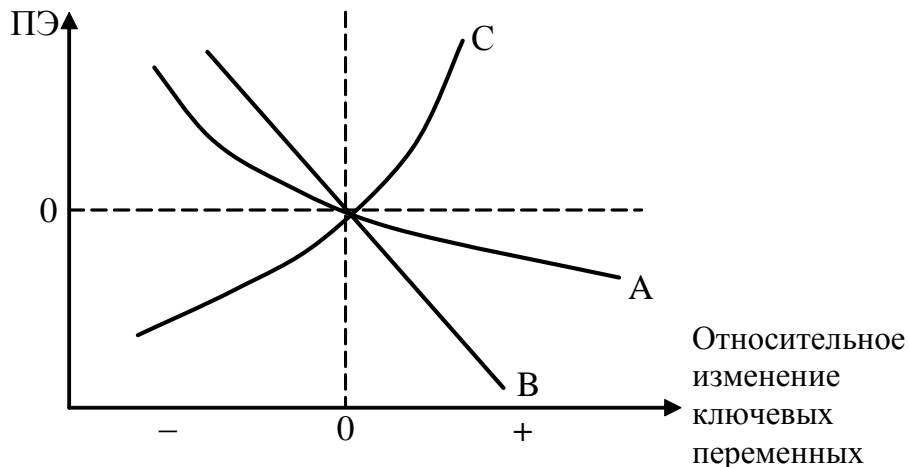


Рис. 4.1. Зависимость показателя эффективности (ПЭ) стратегии от исходных параметров

3. Определяется возможный диапазон изменений ключевых параметров. Диапазон изменений выбранных параметров должен иметь экономический смысл и соотносится со сценариями реализации стратегии.

4. Определяется отзывчивость последовательно по каждому ключевому параметру в выбранном диапазоне. В итоге показатель эффективности стратегии определяется как функция одного из ключевых параметров.



Остальные переменные рассматриваются как константы. В этом случае сами показатели эффективности заключаются в некоторый диапазон значений.

5. Расчет показателей, характеризующих степень отзывчивости. В качестве таких показателей можно использовать коэффициенты отзывчивости показателей эффективности, на основании расчета которых делается вывод об отзывчивости проекта в целом.

Коэффициент отзывчивости по некоторому показателю эффективности рассчитывается как модуль отношения относительного прироста данного показателя эффективности (в процентах, долях единицы) к относительному изменению некоторого исходного параметра (в процентах, долях единицы).

Например, коэффициент отзывчивости ИЭЭ от цены (ключевой параметр) рассчитывается по формуле:

$$КО = \left| \frac{\delta ИЭЭ}{\delta Ц} \right|,$$

где  $\delta ИЭЭ$  – относительное изменение ИЭЭ в результате изменения цены, %;

$\delta Ц$  – относительное изменение цены, %;

Чем больше значение коэффициента отзывчивости, тем больше чувствительность стратегии (в данном случае отзывчивость ее показателей эффективности) и тем выше риск ее реализации. В частности, если коэффициент отзывчивости меньше единицы, то степень отзывчивости считается низкой; если – больше единицы, степень отзывчивости считается высокой.

Рассмотрим **пример**. Пусть известны значения интегрального экономического эффекта стратегии для трех сценариев: оптимистичного, базового и пессимистичного (табл. 4.4). Также известны значения цены (ключевого параметра) для всех трех сценариев.

Таблица 4.4

Интегральный экономический эффект стратегии для трех сценариев

Проектные показатели	Сценарии		
	пессимистич- ный	базовый	оптимистич- ный
ИЭЭ стратегии, млн. руб.	4,0	5,0	6,5
Цена, руб./ед.	20	35	45

Среднее абсолютное отклонение *ИЭЭ* от базового значения будет составлять:

$$\Delta_{ИИЭ} = \frac{|5,0 - 4,0| + |5,0 - 6,5|}{2} = 1,25 \text{ млн. руб.}$$

Среднее относительное отклонение *ИЭЭ* от базового значения будет составлять:

$$\delta_{ИИЭ} = \frac{1,25}{5} \times 100 \% = 25 \% .$$

Среднее абсолютное отклонение цены от базового значения будет составлять:

$$\Delta_{ИИЭ} = \frac{|35 - 20| + |35 - 45|}{2} = 12,5 \text{ руб./ед.}$$

Среднее относительное отклонение *ИЭЭ* от базового значения будет составлять:

$$\delta_{ИИЭ} = \frac{12,5}{35} \times 100 \% = 42 \% .$$

Коэффициент отзывчивости будет составлять:

$$КО_{ИЭЭ}^ц = \left| \frac{25 \%}{42 \%} \right| = 0,595 .$$

Поскольку данный коэффициент меньше единицы (изменение цены вызывает меньшее изменение *ИЭЭ*), то можно говорить о низком уровне риска стратегии.

### **Метод оценки риска, основанный на расчете значений вариации показателей эффективности стратегии**

Одним из методов количественной оценки риска стратегии является расчет показателей вариации, которые дают представление о том, как отдельные значения показателей эффективности стратегии или ее финансовой реализуемости группируются вокруг среднего значения (насколько они отдалены от средней величины). Вариация показателя эффективности в данном случае – это количественное различие индивидуальных значений этого показателя, полученных при различных сценариях будущего. Чем выше рассеивание показателей эффективности стратегии вокруг среднего значения, тем значительнее степень риска. В рамках данного подхода к оценке риска стратегии можно вместо средней величины выбирать значения базового сценария.

Особенностью исчислений показателей вариации в данном методе является отсутствие вероятностей получения тех или иных значений показателей эффективности. Колебания показателя можно определить специальными показателями вариации:

1. Размах вариации, определяемый как разность между наибольшим и наименьшим значениями показателя эффективности:

$$R = x_{\max} - x_{\min},$$

где  $x_{\max}$  – наибольшее значение показателя эффективности;

$x_{\min}$  – наименьшее значение показателя эффективности.

2. Среднее линейное отклонение  $\bar{d}$ , которое определяется как средняя арифметическая из абсолютных по модулю отклонений индивидуальных значений от средней (или величины базового сценария – базовая величина).

$$\bar{d} = \frac{\sum_{i=1}^n |x_i - \bar{x}|}{n},$$

где  $\bar{x}$  – среднее значение показателя эффективности (или показатель эффективности базового сценария).

3. Дисперсия ( $\sigma^2$ ), определяется как средняя (базовая величина) из отклонений, возведенных в квадрат  $(x_i - \bar{x})^2$ :

$$\sigma^2 = \frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{n}.$$

4. Среднее квадратичное отклонение – корень квадратный из дисперсии:

$$\sigma = \sqrt{\sigma^2}.$$

Помимо абсолютных показателей вариации показателя эффективности, предлагается использовать относительные показатели вариации, которые рассчитываются как отношение абсолютного показателя рассеивания к среднему (базовому) значению, умноженному на 100 %.

Относительные показатели вариации признака:

- коэффициент осцилляции отражает относительную вариацию крайних значений признака вокруг средней:

$$K_o = \frac{R}{\bar{x}} \cdot 100 \%;$$

- относительное линейное отклонение характеризует долю усредненного значения абсолютных отклонений от средней величины:

$$K_d = \frac{\bar{d}}{\bar{x}} \cdot 100 \% .$$

- коэффициент вариации, как отношение среднее квадратичного отклонения к среднему значению:

$$v = \frac{\sigma}{\bar{x}} \cdot 100 \% .$$

Если  $v$  больше 33 %, то говорят о большой вариации признака в изучаемой совокупности.

Рассмотрим **пример**. Пусть известны значения интегрального экономического эффекта двух стратегий для трех сценариев: оптимистичного, базового и пессимистичного (табл. 4.5).

Таблица 4.5

Интегральный экономический эффект стратегий  
для трех сценариев, млн. руб.

Стратегия	Интегральный экономический эффект		
	пессимистичного сценария	базового сценария	оптимистичного сценария
№ 1	2	5	9
№ 2	20	50	70

В табл. 4.6 сведем результаты расчетов показателей вариации.

Таблица 4.6

Показатели вариации стратегий

Показатели вариации	Стратегии	
	№ 1	№ 2
Размах вариации, млн. руб.	7	50
Среднее линейное отклонение, млн. руб.	3,5	25
Дисперсия	12,5	900
Среднее квадратичное отклонение, млн. руб.	3,5	30
Коэффициент осцилляции	1,4	1,0
Относительное линейное отклонение	0,7	0,5
Коэффициент вариации	0,7	0,6

Из табл. 4.6 по рассчитанным показателям вариации интегрального экономического эффекта можно сделать вывод о том, что вторая стратегия имеет более высокий уровень риска.

### **Метод оценки риска, основанный на расчете ожидаемых значений эффективности**

Риск представляет собой вероятностную категорию, поэтому в процессе количественного анализа степени риска можно использовать аппарат теории вероятностей и математической статистики. Как известно, главным инструментами оценки риска с использованием теории вероятностей являются следующие показатели:

- математическое ожидание (среднее значение) случайной величины ( $\bar{x}$ ),
- дисперсия случайной величины ( $D$ );
- среднеквадратическое отклонение случайной величины ( $\sigma$ ).

Математическое ожидание представляет собой обобщенную количественную характеристику случайной величины (ожидаемого показателя), и для ограниченного числа ( $n$ ) возможных значений случайной величины определяется из выражения

$$\bar{x} = \sum_{i=1}^n x_i p_i ;$$

где  $x_i$  — значение случайной величины;

$p_i$  — вероятность проявления случайной величины.

Дисперсия характеризует меру изменчивости значений случайной величины и представляет собой средневзвешенное из квадратов отклонений наблюдаемых значений случайной величины от среднего (математического ожидания), которое находится из выражения

$$D = \sigma^2 = \sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2 p_i .$$

Близко связанное с дисперсией среднеквадратическое отклонение определяется из выражения

$$\sigma = \sqrt{D} .$$

Дисперсия и среднеквадратическое отклонение служат мерами абсолютного рассеяния значений случайной величины и измеряются в тех же физических единицах, в каких измеряется случайная величина.

Если известны вероятности реализации сценариев реализации стратегии, то вариационный метод можно дополнить вероятностной составляющей. Наличие различных сценариев будущего и соответствующих по-

казателей эффективности позволяет говорить об этих показателях как о случайных величинах, то есть величинах, которые могут принимать то или иное значение, но неизвестно заранее, какое именно. При этом известен закон распределения показателей эффективности (как случайных величин), который является одной из характеристик случайной величины. Характер и тип закона распределения отражает общие условия, вытекающие из сущности и природы явления, и особенности, оказывающие влияние на вариацию исследуемого показателя (ожидаемого результата).

Таким образом, можно получить обобщающие характеристики, которые рассчитываются для случайных величин и которые измеряют колебания показателей эффективности или финансовой реализуемости. Чем эти колебания больше, тем выше рассеивание этих показателей вокруг среднего (или базового) значения и, следовательно, значительнее степень риска стратегии.

Рассмотрим **пример**. Пусть имеются две стратегии, для которых рассчитан интегральный экономический эффект при реализации трех сценариев. При этом известны вероятности осуществления всех трех сценариев. Исходные данные и расчет обобщающих характеристик представлен в табл. 4.7.

Таблица 4.7

Интегральный экономический эффект стратегий при реализации трех сценариев и обобщающие характеристики

Стратегия	Сценарии (вероятность осуществления)			Обобщающие характеристики	
	пессимистичный (0,2)	базовый (0,5)	оптимистичный (0,3)	математическое ожидание	среднее квадратичное отклонение
№ 1	3	5	10	6,1	2,7
№ 2	4	6	7	5,9	1,1

Не смотря на то, что ожидаемое значение интегрального экономического эффекта первой стратегии больше, то есть она эффективнее, среднее квадратичное отклонение больше, то есть стратегия более рискованна.

Если бы критерием целесообразности стратегии была бы только величина риска, то первая стратегия была бы предпочтительнее. Поэтому, если стратег не склонен к риску, то он может отказаться от более эффективной стратегии в пользу менее эффективной, но и менее рискованной стратегии.

В случае, когда какая-либо информация о вероятностях сценариев отсутствует (известно, что в сумме они составляют 1), расчет ожидаемого *ИЭЭ* можно осуществить по формуле:

$$ИЭЭ_{ож} = \lambda \times ИЭЭ_{\max} + (1 - \lambda) \times ИЭЭ_{\min},$$

где  $ИЭЭ_{\max}$  и  $ИЭЭ_{\min}$  – наибольший и наименьший  $ИЭЭ$  при различных сценариях, руб.;

$\lambda$  – специальный норматив для учета неопределенности  $ИЭЭ$ , отражающий систему предпочтений стратега в условиях неопределенности.

Кроме дисперсии и среднего квадратического отклонения можно рассчитать дополнительные показатели, характеризующие риск стратегии. Эти показатели рассчитываются по аналогии с показателями для инвестиционных проектов, так как в обоих случаях речь идет об оценке риска на основе показателей эффективности. Чем выше данные показатели, тем риск стратегии больше. К этим показателям автор относит:

- риск неэффективности стратегии ( $P_{\Theta}$ ) – суммарная вероятность сценариев, в которых  $ИЭЭ$  становится отрицательным:

$$P_{\Theta} = \sum_j p_j,$$

где  $p_j$  – вероятность реализации  $j$ -го сценария, в котором  $ИЭЭ$  стратегии отрицателен.

- средний (ожидаемый) ущерб от реализации стратегии в случае его неэффективности ( $Y_{\Theta}$ ) определяется по формуле:

$$Y_{\Theta} = \frac{\sum_j |ИЭЭ_j| \times p_j}{P_{\Theta}},$$

где  $|ИЭЭ_j|$  – интегральный экономический эффект при реализации  $j$ -го сценария (взятый по модулю);

### Метод оценки риска, учитывающий корреляционную зависимость между показателем эффективности и факторными показателями

Как известно, факторные связи между изучаемыми показателями часто рассматривают как функциональные и корреляционные. При функциональной связи изменение результативного признака  $y$  полностью обусловлено действием другого факторного признака  $x$ :  $y = f(x)$ . При корреляционной связи изменение результативного признака  $y$  обусловлено влиянием факторного признака  $x$  не полностью, а лишь частично, т.е. возможно влияние прочих факторов  $\Omega$ :  $y = f(x) + \Omega$ .

По своему характеру корреляционные связи – это связи относительные, они не являются полными (жесткими) зависимостями. Здесь при од-

ном и том же значении учтенного факторного признака возможны различные значения результативного признака, что обусловлено наличием других факторов, которые могут быть различными по составу, направлению и силе действия на отдельные (индивидуальные) единицы совокупности. Поэтому для изучаемой совокупности в целом здесь устанавливается такое соотношение, в котором определенному изменению факторного признака соответствует среднее изменение признака результативного. При этом изучаются корреляционные связи по так называемым эмпирическим данным, полученным в статистическом наблюдении.

В стратегическом планировании речь идет о будущем, поэтому корреляционная связь, определяемая по статистическим (по сути, прошлым) данным, в будущем может значительно отличаться от прогнозной. Кроме того, не для всех показателей можно определить корреляционную связь, например, из-за отсутствия статистической информации или из-за трудностей ее обработки. Поэтому, в целях стратегического планирования может допускаться и экспертная оценка корреляционной зависимости. Эта субъективная экспертная оценка будет использоваться в процессе корреляционного анализа в отношении других анализируемых объектов, позволяющего определить наличие и тесноту связи между показателями, и регрессионного анализа, позволяющего установить форму связи, рассчитать аналитическую функцию связи (другими словами получить уравнение регрессии).

Наличие и теснота корреляционной связи между факторным и результативным признаками может быть проверена с помощью различных коэффициентов: ассоциации, Пирсона, Спирмэна, корреляционного отношения, индекса корреляции и других. В предположении, что связь между показателями носит линейный характер, используется коэффициент корреляции  $r_{xy}$ , рассчитывается по формуле

$$r_{xy} = \frac{\frac{1}{N} \sum_{n=1}^N (x_n - \bar{x})(y_n - \bar{y})}{\sigma_x \times \sigma_y}$$

где  $x_n, y_n$  – выборочные (наблюдаемые) значения изучаемых показателей  $x$  и  $y$ ;

$N$  – общее число наблюдений над показателями;

$\bar{x}, \bar{y}$  – средние значения показателей.

Значения коэффициента корреляции всегда находятся в промежутке от -1 до 1. Для независимых показателей он равен или близок 0. При наличии тесной связи, обуславливающей рост одного показателя при росте



другого, он близок 1. Если рост одного показателя ведет к снижению другого, коэффициент корреляции близок -1. Не смотря на то, что коэффициент корреляции показывает тесноту линейной корреляционной зависимости, на практике при анализе экономических показателей его можно использовать как индикатор наличия или отсутствия любой формы связи.

На основании найденной корреляционной связи между показателем эффективности (результатирующий показатель) и факторами, отрицательным образом влияющими на него (факторные негативные показатели), можно сделать вывод о том, что чем больше корреляционная связь между негативным признаком и показателем эффективности, тем риск влияния данного фактора (риск данного фактора) больше. Другими словами, из всей совокупности негативных факторов, то есть факторов, отрицательным образом влияющих на эффективность (снижающих эффективность), носителем риска являются только те факторы, которые имеют высокую корреляционную (отрицательную корреляционную) зависимость. Поэтому в целях оценки риска стратегии в дополнение к корреляционному анализу регрессионный анализ осуществляется в отношении тех показателей, для которых характерна высокая корреляционная зависимость. Это позволит построить регрессионные функции зависимости эффективности стратегии от основных негативных факторов и по ним оценить возможный риск стратегии.

Для оценки риска стратегии важно понимать влияние изменения экономических показателей на эффективность стратегии, поэтому можно использовать два подхода к количественной оценке риска, учитывающих корреляционную зависимость между показателями. Эти подходы основаны на выявлении потенциальной проблемы, связанной со снижением эффективности стратегии в результате негативного изменения факторных показателей.

Первый подход предполагает соотносить риск с относительным снижением эффективности ( $\delta\Phi_r$ ) в результате возможного негативного изменения факторного показателя, от которого эффективность зависит линейно. В данном случае коэффициент риска (КР) относительное изменение эффективности из-за корреляционной зависимости от факторного показателя, изменяющегося таким образом, что приводит к снижению эффективности. Коэффициент риска согласно первому подходу определяется произведением относительного изменения (относительного прироста в процентах) факторного показателя и коэффициента корреляции между эффективностью и факторным показателем по формуле:

$$КР = \delta\Phi \times r_{\phi\phi_3} = \frac{\Delta\Phi}{\Phi} \times r_{\phi\phi_3}, \quad (4.3)$$

где  $\delta\Phi$  – относительное изменение факторного показателя (темп прироста), %;

$\Phi$  – текущее значение факторного показателя;

$\Delta\Phi$  – абсолютное изменение (абсолютный прирост) факторного показателя.

$r_{\Phi\Xi}$  – коэффициент корреляции между эффективностью и факторным показателем.

Коэффициент риска, рассчитанный по формуле (4.3), будет иметь отрицательное значение, поэтому необходимо взять данное значение по модулю. Используя формулу (4.3), могут быть найдены коэффициенты риска по всем факторным показателям. Для нахождения усредненного значения коэффициента риска можно воспользоваться средней геометрической

$$\overline{KP} = \sqrt[n]{KP_1 \times KP_2 \times \dots \times KP_n},$$

где  $KP_1, KP_2, \dots, KP_n$  – коэффициенты риска соответственно 1-го, 2-го, ...,  $n$ -го факторного показателя, взятые по модулю.

Второй подход к количественной оценке заключается в исчислении коэффициента риска по формуле:

$$KP = \frac{\Delta\Xi \times \overline{r_{\Phi\Xi}}}{\Xi}, \quad (4.4)$$

где  $\Delta\Xi$  – отрицательный абсолютный прирост экономического эффекта в результате наступления рискованного события, предполагающего негативное изменение всех факторных показателей (берется по модулю), руб.;

$\overline{\Xi\Phi}$  – величина экономического эффекта стратегии;

$\overline{r_{\Phi\Xi}}$  – среднее значение коэффициента корреляции, которое находится как среднее геометрическое по формуле (отрицательные коэффициенты корреляции берутся по модулю)

$$\overline{r_{\Phi\Xi}} = \sqrt[n]{r_{\Phi\Xi}^1 \times r_{\Phi\Xi}^2 \times \dots \times r_{\Phi\Xi}^n}.$$

В формулах (4.3) и (4.4) кроме значений экономического эффекта может использоваться показатели эффективности. Таким образом, особенностью второго подхода является то, что риск непосредственно оценивается по значению показателя эффективности.

Преимуществом предложенных подходов к количественной оценке риска является:

- отсутствие вероятностной составляющей предлагаемого коэффициента риска;

- учет влияния факторных показателей (как правило, факторов внешней среды) на эффективность деятельности организации;
- учитывается только негативное (отрицательным образом) влияние на эффективность стратегии.

Рассмотрим **пример**. Имеются следующие данные по текущим (до реализации стратегии) значениям и будущим (после реализации стратегии) значениям экономических показателей (цена, себестоимость, качество), а также коэффициент корреляции между эффективностью и этими факторными показателями, которые приведены в табл. 4.8. Наибольшая зависимость эффективности наблюдается от цены и себестоимости. Очевидно, что снижение цены вызовет большее снижение эффективности, чем рост себестоимости или снижение качества.

Таблица 4.8

## Исходные данные

Показатели	Текущие значения	Будущие значения	$r_{фэ}$
Экономический эффект, руб.	1000	900	-
Цена, руб.	100	95	0,732
Себестоимость, руб.	80	82	-0,541
Качество, ед.	30	35	0,285

Среднее значение коэффициента корреляции составит

$$\overline{r_{фэ}} = \sqrt[3]{0,732 \times |-0,541| \times 0,285} = \sqrt[3]{0,11286} = 0,48326.$$

Результаты расчетов приведены в табл. 4.9.

Таблица 4.9

## Коэффициенты риска

Показатели	Изменение		Коэффициент риска, рассчитанный по формуле
	относительное, %	абсолютное	
Цена, руб.	-0,050	-5	0,0366
Себестоимость, руб.	0,025	2	0,0135
Качество, ед.	0,167	5	0,0285

Среднее значение коэффициент риска, рассчитанный с помощью первого подхода составит

$$\overline{КР} = \sqrt[3]{0,0366 \times 0,0135 \times 0,0475} = 0,0286.$$

Используя формулу (4.4) рассчитаем значение коэффициента риска согласно второму подходу

$$KP = \frac{|900 - 1000| \times 0,48326}{900} = 0,05369.$$

### Метод оценки риска стратегии с помощью модели стратегической игры

Количественная оценка риска стратегии может осуществляться с помощью модели стратегической игры. Ранее строилась платежная матрица экономических эффектов  $\Xi = \|e_{ij}\|$ , в которой элементы представляли собой экономический эффект ( $e_{ij}$  в случае реализации  $i$ -ой стратегии и  $j$ -го сценария):

$$\Xi = \left( \begin{array}{c|cccc} & C_1 & C_2 & \dots & C_n \\ \hline S_1 & e_{11} & e_{12} & \dots & e_{1n} \\ S_2 & e_{21} & e_{22} & \dots & e_{2n} \\ \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\ S_m & e_{m1} & e_{m2} & \dots & e_{mn} \end{array} \right).$$

Другой способ задания матрицы игры с внешней средой («природы») – задание матрицы рисков  $R$ .

$$R = \left( \begin{array}{c|cccc} & C_1 & C_2 & \dots & C_n \\ \hline S_1 & r_{11} & r_{12} & \dots & r_{1n} \\ S_2 & r_{21} & r_{22} & \dots & r_{2n} \\ \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\ S_m & r_{m1} & r_{m2} & \dots & r_{mn} \end{array} \right).$$

Величина риска при использовании стратегии ( $S_i$ ) и при осуществлении сценария ( $C_j$ ) будет разность между эффектом, который можно было получить, если знать, какой сценарий осуществится ( $\beta_j$ ), и эффектом, который можно получить, не имея этой информации ( $a_{ij}$ ):

$$r_{ij} = \beta_j - e_{ij},$$

где  $\beta_j = \max_i a_{ij}$  в матрице  $A$  при заданном  $j$ .

Рассмотрим **пример**. Зададим элементы платежной матрицы  $\Xi$  в виде значений ИЭЭ, получаемых при реализации  $i$ -й стратегии и  $j$ -м сценарии будущего:

$$\Xi = \left( \begin{array}{c|ccc} & C_1 & C_2 & C_3 \\ \hline S_1 & 6 & 10 & 16 \\ S_2 & 2 & 13 & 18 \end{array} \right).$$

Матрица рисков, которая строится на основе платежной матрицы  $\Xi$  будет выглядеть следующим образом:

$$R = \left( \begin{array}{c|ccc} & \Pi_1 & \Pi_2 & \Pi_3 \\ \hline S_1 & 0 & 3 & 2 \\ S_2 & 4 & 0 & 0 \end{array} \right).$$

Матрица рисков позволяют выбрать наименее рискованную стратегию, если воспользоваться критерием Сэвиджа (критерий минимального риска):

$$S = \min_i \max_j r_{ij},$$

то есть выбирается та стратегия, у которого наименьший риск из максимально возможных значений риска для каждой стратегии. Для этого сначала находят максимальное значение по столбцам матрицы рисков, а затем выбирают минимальное число из выбранных значений. Находим максимальные значения по столбцам в матрице  $R$ :

$$R = \left( \begin{array}{c|ccc} & \Pi_1 & \Pi_2 & \Pi_3 \\ \hline A_1 & 0 & 3 & 1 \\ A_2 & 4 & 0 & 0 \\ \max & 4 & 3 & 1 \end{array} \right).$$

Из вектора максимальных значений выбираем минимальное значение 1 ( $S = 1$ ). Поскольку эта величина достигается при реализации первой стратегии, то она и считается оптимальным по критерию Сэвиджа.

### 4.3. Методологические основы оптимизации риска деловой стратегии

Как уже отмечалось, стратегия осуществляется в условиях риска, поэтому каждая стратегия – это набор определенных критериев принятия решений в условиях риска. Очевидно, что из-за снижения экономического эффекта в результате наступления рискованного события, необходимо разрабатывать подходы к его уменьшению до определенного уровня, который будем называть оптимальным. Оптимизация риска стратегии означает нахождение оптимальной его величины. Избежать риска невозможно, поэтому основная задача найти способы, предложить мероприятия, разработать механизмы, способствующие его снижению до уровня, приемлемого

для руководства организации. Другими словами, речь не идет о полной ликвидации риска, но о нахождении удовлетворительного уровня (величины), который, тем не менее, неизбежно ведет к тем или иным финансовым, моральным и другим потерям. Этот удовлетворительный уровень и будет считаться оптимальным. При этом снижение риска в процессе его оптимизации не означает достижения его минимального уровня. Оптимизация ставит перед собой задачу достичь приемлемого уровня, который бы руководство организации способно было преодолеть. Здесь необходимо помнить о следующих аспектах, связанных с оценкой величины риска:

- объективность существования различного риска, который имеет различную природу и по-разному может оказать воздействие на реализацию стратегии;
- неоднозначность толкования понятия риск;
- субъективность восприятия риска;
- различные способы оценки риска, которые могут быть как количественные, так и не количественные;
- различная психологическая способность руководителей преодолевать риск (очевидно, что не каждый руководитель может адекватно встретить наступление рискованной ситуации и преодолеть ее);
- наличие различного опыта в преодолении риска у руководителей (каждый руководитель по-разному встречает и преодолевает рискованную ситуацию);
- зависимость риска от уровня нестабильности внешней среды (чем выше нестабильность, тем, как правило, выше риск);
- зависимость риска от предсказуемости будущего (чем ниже непредсказуемость будущего, тем выше риск);
- риск не всегда означает угрозы (отрицательные последствия), но и новые возможности (положительные последствия рискованной ситуации), например, уход с рынка конкурентов, изменение структуры спроса и пр.;
- риск позволяет мобилизоваться организации и перейти на новый качественный уровень своего функционирования (риск дает новый стимул для развития и обуславливает способность организации к использованию предпринимательских возможностей), другими словами напряжение сил, которое вызывает рискованная ситуация, позволяет руководству приобретать опыт и совершенствоваться в управлении организацией;
- подготовленность руководства к наступлению рискованной ситуации может значительно снизить ее отрицательные последствия.

Все эти аспекты позволяют сформировать методологическую базу для достижения оптимального риска. Процедура определения и достижения оптимального уровня риска предполагает достаточно стандартные действия:

- провести анализ на предмет возможности наступления рискованных событий;
- спрогнозировать наступление рискованных событий,
- определить уровень риска, приемлемый для организации (оптимальный уровень риска);
- спланировать мероприятия по преодолению и оптимизации риска, которые могут предполагать его снижение (возможности организации могут быть достаточными только для преодоления риска, а не его снижения);
- создать организационную структуру, позволяющую реализовать плановые мероприятия, направленные на преодоление и оптимизацию риска;
- выявить новые возможности, открывающиеся при наступлении рискованных событий (например, уход с рынка конкурентов из-за рискованного события);
- принятие мер к максимально возможному возмещению причиненного ущерба (в случае, когда рискованное событие произошло).

Очевидно, что реализация таких мероприятий требует глубоких знаний в области экономического анализа, прогнозирования, организации труда и производства, методов оптимизации хозяйственных решений, страхового дела, психологии и, как следствие, обладание методами оптимизации риска.

В научной литературе описаны многие принципы управления риском, однако в большинстве своем они касаются риска в отношении текущей финансовой, операционной или инвестиционной деятельности. В отношении стратегической деятельности, предполагающей осуществление стратегических затрат, предлагается использовать следующие методологические принципы оптимизации риска стратегии:

1) соизмеримость, другими словами, «рисковать можно на суммы не превышающие собственные средства». Реализация этого принципа означает, что прежде чем принять решение в условиях риска необходимо определить максимально возможный размер потерь в случае наступления рискованного события, и затем сопоставить его с объемом вкладываемых стратегических вложений. Таким образом, прежде чем принять стратегическое решение в условиях риска, необходимо определить максимально

возможный объем убытков в случае наступления рискованного события для того, чтобы определить, не приведут ли эти убытки к банкротству организации;

2) объективность, то есть оценка риска не может являться результатом произвольных и необоснованных суждений экспертов, поэтому должна базироваться на четких алгоритмах и методах;

3) поиск новых возможностей. Поскольку риск не всегда несет в себе негативные последствия, но и новые возможности, то важно их увидеть и использовать для повышения эффективности деятельности;

4) ответственность, то есть необходимость оценивать последствия рискованных событий и принимать решения о передаче риска на ответственность другому лицу (случай страхования риска) или об отказе от риска ответственности, либо покрытии возможных потерь собственными средствами;

5) эффективность, то есть чем больше риск стратегии, тем больше должна быть эффективность (и, как правило, больше получаемый экономический эффект). Только при приемлемом соотношении экономического эффекта стратегии и возможных потерь в результате наступления рискованного события следует принимать решение о реализации стратегии.

Реализация рассмотренных принципов предполагает использование специальных приемов оптимизации риска (средств снижения рисков до оптимального уровня), основными из которых являются:

- избегание риска, то есть отказ от реализации мероприятия, связанного с риском. Такое решение принимается в случае несоответствия указанным выше принципам. Например, когда уровень возможных потерь значительно превышает ожидаемый экономический эффект. Вместе с тем избегание риска влечет за собой издержки упущенных возможностей. Кроме того, следует учитывать, что избегание одного вида риска может привести к возникновению других;

- передача всего или части риска другому лицу, в частности страхование;

- диверсификация, под которой понимается распределение общей суммы вкладываемых средств между несколькими объектами вложения. С увеличением числа объектов вложения уменьшается общий размер риска;

- сокращение планового (расчетного) периода;

- компенсация риска с помощью рискованных премий, которые представляют собой различного рода надбавки (к цене, уровню процентной ставки, тарифу, норме дисконта и т.д.), выступающих в виде «платы за риск».



- резервирование средств, то есть создание обособленных фондов возмещения убытков за счет зарезервированных средств;
- лимитирование – установление системы ограничений, способствующей уменьшению степени риска, то есть установление предельного уровня по ключевым показателям, например, ограничения по затратам, процентам по заемным средствам, соотношению собственных и заемных средств, колебаниям показателей эффективности и т.д.

Задача оптимизации риска предполагает выбор и обоснование предельно допустимых уровней риска, выбор методов снижения риска, формирование вариантов рискованных вложений, оценку их оптимальности на основе сопоставления ожидаемой отдачи и величины риска.

Меры по устранению и минимизации риска включают следующие этапы:

- проведение анализа и диагностики риска;
- оценку приемлемости полученного уровня риска;
- оценку возможности минимизации риска или его увеличения;
- выбор методов снижения рисков;
- формирование вариантов снижения рисков;
- оценку целесообразности и выбор вариантов снижения рисков.

После выбора определенного набора мер по устранению и минимизации риска необходимо принять решение о степени достаточности выбранных мер. В случае достаточности осуществляется реализация стратегии (принятие оставшейся части риска), в противном случае целесообразно отказаться от реализации стратегии и тем самым избежать риска. Характер и содержание перечисленных выше этапов и работ, используемые методы их выполнения в значительной степени зависят от специфики внешнего окружения и характера возможных рисков.

Особое внимание должно быть обращено на проведение анализа и диагностики риска. В ходе их проведения предполагается получение, переработка, передача и практическое использование различного рода информации о факторах, влияющих на риск стратегии. Например, наличие нестабильности, состояние и сегменты рынка, финансовая устойчивость и платежеспособность контрагентов и конкурентов, политическая и экономическая ситуация и пр.

В процессе анализа и диагностики риска к полноте и качеству информации должны предъявляться особые требования. Это обусловлено тем, что отсутствие полной и точной информации является одним из существенных факторов риска при принятии решений. Информационное

обеспечение процесса управления риском служит не только источником данных для анализа риска, но и само по себе является важным средством его снижения. Тем не менее, следует отметить, что получение обширных данных может быть дорогостоящим, снижение неточности информации также требует дополнительных затрат. При сборе данных также необходимо учитывать и фактор времени, так как получение полной и достоверной информации требует значительных затрат времени, а в большинстве случаев решение необходимо принимать в ограниченные сроки. Кроме того, многие виды информации часто составляют предмет коммерческой тайны. Получение такой информации либо невозможно, либо также связано со значительными дополнительными затратами.

Таким образом, в процессе сбора и обработки информации следует стремиться к достижению оптимального соотношения между полнотой и качеством информации, с одной стороны, и стоимостью ее получения – с другой. Образно выражаясь, следует стремиться к достижению экономически оптимальной неполноте информации. В ряде случаев экономически целесообразнее работать с неполной информацией, чем собирать практически полную и дорогую информацию, требующую к тому же существенных затрат времени. Потери от неточности информации можно оценить как разность между ожидаемыми результатами хозяйственной деятельности в условиях, когда имеется дополнительная информация и без нее.

Наиболее сложным аспектов в процессе исследования принципов оптимизации риска является установление количественной характеристики и величины риска. Риск может характеризоваться, как уже отмечалось, различного рода ущербом, например, снижением дохода, убытками, моральным ущербом, в том числе снижения деловой репутации, и пр. От выбора той или иной характеристики зависит вид используемой модели определения оптимальной величины стратегического риска.

Для целей стратегического планирования можно использовать математическую модель количественной оценки оптимальной величины стратегического риска, методологической основой которой является понимание величины (меры) стратегического риска как сумма резерва для покрытия убытков (отрицательной прибыли) в результате наступления рискованного события.

Рассмотрим портфель возможных базовых стратегий ( $S_1, S_2, \dots, S_n$ ), для которых можно построить платежную матрицу эффектов  $\Xi = \|e_{ij}\|$  ( $e_{ij}$  – экономические эффекты в случае реализации  $i$ -ой стратегии и  $j$ -го сценария).

$$\Xi = \begin{pmatrix} & C_1 & C_2 & \dots & C_n \\ S_1 & e_{11} & e_{12} & \dots & e_{1n} \\ S_2 & e_{21} & e_{22} & \dots & e_{2n} \\ \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\ S_m & e_{m1} & e_{m2} & \dots & e_{mn} \end{pmatrix}.$$

Матрица  $\Xi$  по сути, задает систему случайных функций (процессов), аргументом которых является состояние внешней среды (сценарий). Случайными функциями в данном случае являются величина экономического эффекта стратегии. Так как в данной модели рассматривается портфель стратегий  $(S_1, S_2, \dots, S_n)$ , то наблюдается  $n$  случайных функций. В данном случае портфель  $(S_1, S_2, \dots, S_n)$  приводит к появлению случайных функций  $\Xi_1, \Xi_2, \dots, \Xi_n$ .

Случайная величина  $\Xi_j$ , в которую обращается случайная функция при  $j$ -м сценарии, является сечением случайного процесса, соответствующим данному значению аргумента. Сложность использования теории случайных процессов для выбора оптимальной стратегии будет заключаться в том, что заранее неизвестны вероятности получения значений экономического эффекта при определенном сценарии для всех стратегий, входящих в портфель. Единственное, что мы можем утверждать, что события, связанные с получением экономического эффекта составляют полную группу.

Для каждой стратегии из портфеля  $(S_1, S_2, \dots, S_m)$  рассчитывается ожидаемое значение экономического эффекта как математическое ожидание. Совокупность этих значений представляет собой вектор  $e = [e_1, e_2, \dots, e_n]$ .

Поскольку экономический эффект каждой стратегии представляет собой случайную величину с заданным дискретным законом распределения, то также можно исчислить среднеквадратическое отклонение, представляющую собой «вероятностную» количественную характеристику риска. Совокупность среднеквадратических отклонений также является вектор  $\sigma = [\sigma_1, \sigma_2, \dots, \sigma_m]$ .

Дальнейшие рассуждения строятся на идее о том, что стратегии, составляющие портфель формируются (разрабатываются, формируются) не случайным образом, а представляют собой осмысленный и рациональный процесс. Поэтому значения вектора  $e$  должны рассматриваться как реалистичные равноправные возможные значения, получение которых обусловлено в данной модели только лишь их величиной, так как выбирается из портфеля стратегия, которая имеет наибольший эффект,  $\max \{e_1, e_2, \dots, e_m\}$ .

Вторым критерием, по которому также возможен выбор стратегии – это ее риск, количественно характеризуемый среднеквадратическим отклонением, так как выбирается из портфеля стратегия, которая имеет наименьшее среднеквадратическое отклонение,  $\min \{ \sigma_1, \sigma_2, \dots, \sigma_m \}$ .

Вариация значений экономического эффекта стратегий, составляющих портфель, при том или ином сценарии могут дать представление о стратегическом риске, так как разброс значений обусловлен реальной оценкой возможности будущего развития, которую дают эксперты.

Рассмотрим две стратегии  $A$  и  $B$ , которые имеют соответственно эффект  $e_A$  и  $e_B$ , а также среднеквадратическое отклонение  $\sigma_A$  и  $\sigma_B$ . Обозначим  $(e_A, \sigma_A)$  и  $(e_B, \sigma_B)$  такие пары соответственно для стратегий  $A$  и  $B$ . Если использовать для сравнения стратегий только эти два показателя то будем считать, что стратегия  $A$  доминирует над стратегией  $B$ , если выполнено хотя бы одно из двух соотношений между парами  $(m_A, \sigma_A)$  и  $(m_B, \sigma_B)$ :

$$(m_A \geq m_B, \sigma_A < \sigma_B) \text{ или } (m_A > m_B, \sigma_A \leq \sigma_B).$$

Таким образом, стратегия будет считаться оптимальной, если она доминирует над другой стратегией.

Каждой стратегии можно поставить в соответствие точку на плоскости  $(e, \sigma)$  (рис. 4.2). Комбинации  $(e, \sigma)$  всех стратегий портфеля составляют узловые точки (узлы), которые, если их соединить, будут представлять собой выпуклую кривую, то есть функцию  $e(\sigma)$  в системе координат  $(e, \sigma)$ .

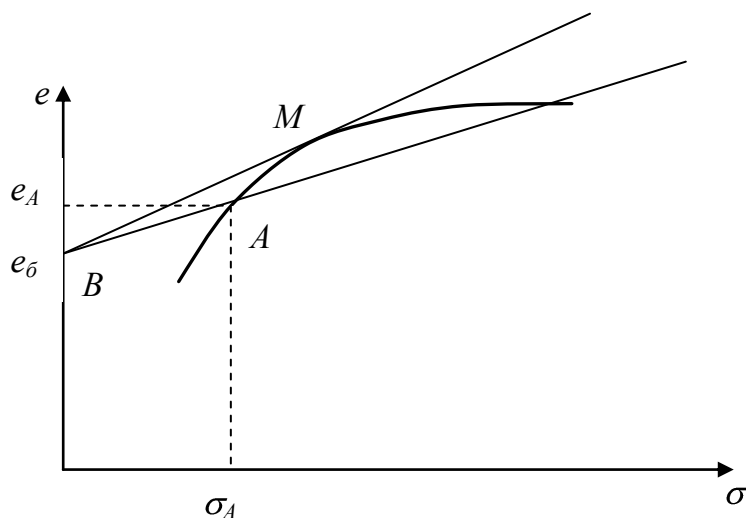


Рис. 4.2. Зависимость эффекта стратегии от ее риска

Задача оптимизации будет заключаться в выборе на этой кривой наилучшей комбинации (или ближайший узел), то есть указать доминирующую (то есть лучшую) стратегию, соответствующий некоторой точке кривой.

Выберем теперь на графике функции  $e(\sigma)$  точку  $M$ , такую, чтобы прямая  $BM$  была касательной к графику этой функции. Для каждой точки отрезка  $AB$  можно указать точку отрезка  $BM$ , лежащую выше нее. Это говорит о том, что для любой стратегии, составленной из безрисковой и рискованной комбинации в пропорциях, соответствующих точке  $A$ , можно указать доминирующую (оптимальную) стратегию, составленную из безрисковой стратегии и комбинации рискованных стратегий, соответствующей точке  $M$ . Этот доминирующий портфель имеет такое же  $\sigma$ , но большее  $e$ . Это влечет за собой вывод о том, что точка  $M$  соответствует оптимальной стратегии. Прямая  $BM$  на плоскости  $(e, \sigma)$  имеет уравнение

$$e = e_0 + \frac{e_M - e_0}{\sigma_M} \sigma,$$

где  $e_M$  и  $\sigma_M$  — соответственно математическое ожидание и среднеквадратическое отклонение доходности оптимальной стратегии.

Таким образом, из всех прямых, проходящих через точку  $B$  и точки графика функции, прямая  $BM$  обладает наибольшим угловым коэффициентом. Поэтому правило отыскания оптимальной стратегии можно записать в виде правила максимизации углового коэффициента

$$V = \frac{e - e_0}{\sigma} \rightarrow \max.$$

Коэффициент наклона прямой  $BM$   $\lambda = \frac{e_M - e_0}{\sigma_B}$  показывает, насколько повышается риск стратегии на единицу роста его эффективности.

### Контрольные вопросы к главе 4

1. Раскройте понятие оптимальная стратегия.
2. В чем состоит метод выбор оптимальной стратегии по абсолютным значениям показателей эффективности?
3. В чем состоит метод выбор оптимальной стратегии с помощью теории стратегических игр?
4. Раскройте понятие и сущность риска стратегии.
5. В чем заключается сущность сценарного подхода в оценке риска?
6. Какие методы используются при расчете нормы дисконта?
7. В чем состоит метод оценки риска, основанный на определении устойчивости стратегии?

8. В чем состоит метод оценки риска, основанный на определении отзывчивости показателей эффективности стратегии?
9. В чем состоит метод оценки риска стратегии, основанный на расчете граничных показателей эффективности?
10. В чем состоит метод оценки риска стратегии, основанный на расчете показателей вариации показателей эффективности?
11. В чем состоит метод оценки риска стратегии, основанный на расчете ожидаемых значений показателей эффективности?
12. В чем состоит метод оценки риска стратегии с помощью модели стратегической игры?
13. Перечислите методологические принципы оптимизации риска стратегии.

## **Заключение**

В данной работе охвачен широкий круг проблем, связанных с интерпретацией стратегии, методов стратегического планирования, выбора оптимальной стратегии и оценки ее экономической целесообразности и риска. В работе представлена попытка теоретического обобщения существующих мнений, концепций, методов и подходов к планированию стратегии и выработки единого взгляда на методологию формирования стратегии.

Предложенный материал позволит сформировать первоначальные знания в области стратегического планирования посредством раскрытия методологических и методических основ этого процесса, что должно способствовать распространению знаний о стратегическом планировании и, как следствие облегчить внедрение стратегического планирования в практику российских предприятий.

Представленные в работе основы методологии стратегического планирования должны способствовать усилению конкурентоспособности отечественных предприятий в условиях возрастания нестабильности внешней среды, которая с 90-х годов ставит перед высшим руководством большинства предприятий задачи приспособляемости к специфическим особенностям изменения экономической конъюнктуры, условиям научно-технического прогресса, ресурсно-сырьевой и кредитно-финансовой ситуациям, новым требованиям к труду и т.п.

Стратегическое планирование всего лишь часть того, что носит название стратегическое управление, включающая в себя не только функцию планирования, но и функции организацию, контроля и мотивации деятельности на предприятии, которые также должны носить стратегический аспект, но которые в учебнике не рассматриваются. Также, к сожалению, за рамками учебника остались проблемы методологии прогнозирования, на основе которого строится стратегическое планирование.

Авторы надеются, что данная работа будет полезной всем, кто занимается теоретическими исследованиями в области стратегической деятельности предприятий.

## Библиографический список

1. Ансофф И. Стратегическое управление. – М.: Экономика, 1989. 519 с.
2. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – СПб: Издательство «Питер», 1999. – 416 с.
3. Альгин А.П. Риск и его роль в общественной жизни. – М.: Мысль, 1989.
4. Азоев Г.А. Конкуренция: стратегия, практика, примеры. – М.: Центр экономики и маркетинга, 1996. – 207 с.
5. Бертонеш М., Найт Р. Управление денежными потоками. – СПб.: Питер, 2004. – 240 с.
6. Большаков С.В. Финансы предприятий: теория и практика. Учебник. – М.: Книжный мир. 2005 – 615 с.
7. Большой толковый словарь русского языка / Гл. ред. С.А. Кузнецов. – СПб.: «Норинт», 2003. – 1536 с.
8. Боровикова Н.В. Инвестиционная деятельность: Учебное пособие / Н.В. Киселёва, Т.В. Боровикова, Г.В. Захарова и др.; под ред. Г.П. Подшиваленко и Н.В. Киселёвой. – М.: КНОРУС. 2005. 432 с
9. Боумен К. Основы стратегического менеджмента. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. – 175 с.
10. Виленский П.Л., Лившиц В.Н., Смоляк С.А. Оценка эффективности инвестиционных проектов: Теория и практика: Учеб.-практ. пособие. – М.: Дело, 2001. – 832 с.
11. Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы (предпринимательство и координация в децентрализованной компании): Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 1996. – 288 с.
12. Волынкина М.В. Правовая сущность термина «инновация» // Инновации. – 2006. – № 1. – С. 5-18.
13. Грабовый П.Г., Петрова С.Н., Полтавцев С.И. и др. Риски в современном бизнесе – М.: Изд-во «Альянс», 1994.
14. Гранатуров В.М. Экономический риск: сущность, методы измерения, пути снижения: Учебное пособие. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство «Дело и Сервис», 2002. – 160 с.
15. Диксон П. Управление маркетингом. – М.: Издательство БИНОМ, 1998. – 560 с.
16. Донцова Л.В., Никифорова Н.А. Анализ финансовой отчетности: Учебное пособие. – М.: «Дело и сервис», 2003. – 336 с.



17. Дуброва Т.А. Статистические методы прогнозирования: Учебное пособие для вузов. – М.: Юнити-Дана, 2003. – 206 с.
18. Евланов Л.Г. Теория и практика принятия решений. – М.: Экономика, 1984. – 176 с.
19. Ефремов В.С. Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования / Учебное пособие. – М.: Издательство «Финпресс», 1998 г. – 192 с.
20. Жданов С.А. Методы и рыночная технология экономического управления. – М.: Издательство «дело и Сервис», 1999. – 272 с.
21. Занг В.-Б.. Синергетическая экономика. Время и переменны в нелинейной экономической теории: Пер. с англ. – М.: Мир, 1999. – 335 с.
22. Забелин П.В., Моисеева Н.К. Основы стратегического управления: Учеб. пособие. – М.: Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 1998. – 195 с.
23. Зуб А.Т., Локтионов М.В. Системный стратегический менеджмент: методология и практика. – М.: Генезис, 2001. – 752 с.
24. Ильин В.В. Критерии научности знания. – М.: Высшая школа, 1989. – 128 с.
25. Инновационный менеджмент. Учебник / Под ред. С. Д. Ильенковой, – М.: Юнити, 1997 г.
26. Кашперский В.И. Проблемы философии науки: учебное пособие. Екатеринбург: УГТУ-УПИ, 2007. – 283 с.
27. Котлер Ф. Армстронг Г., Сондерс Дж., Вонг. В. Основы маркетинга: пер. с англ. – 2-е Европ. Изд. – М.; СПб.; К.: Издательский дом «Вильямс», 1999. – 1152 с.
28. Кохановский В.П. Основы философии науки: Учебное пособие для аспирантов / В.П. Кохановский [и др.]. – изд. 3-е. – Ростов н/Д: Феникс, 2006. – 608 с. – (Высшее образование).
29. Кинг У., Клиланд Д. Стратегическое планирование и хозяйственная практика. М.: Прогресс, 1982. – 399 с.
30. Коломоец Ф.Г. Основы методологии научных исследований. / Ф.Г. Коломоец . – Мн.: Харвест, 2004. – 256 с.
31. Люкшинов А.Н. Стратегический менеджмент: Учебное пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 375 с.
32. Макконел К.Р., Брю С.Л. Экономикс. – М.: Инфра-М, 2003.
33. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб: Издательство «Питер», 2000. – 336 с.
34. Минцберг Г., Куинн Дж.Б., Гошал С. Стратегический процесс / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб: Издательство «Питер», 2001. – 688 с.

35. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: «Дело», 1993. – 251с.
36. Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов: (вторая редакция) / Министерство экономики РФ, М-во фин. РФ, ГК по стр-ву, архит и жил. политике; рук. авт. кол.: Коссов В.В, Лившиц В.Н., Шахназаров А.Г. М.: ОАО «НПО «Изд-во «Экономика». 2000. 421 с.
37. Налоговый кодекс Российской Федерации: Части первая и вторая. – М.: Издательство «Омега-Л», 2007. – 694 с.
38. Ольве Н.-Г., Рой Ж., Ветер М. Сбалансированная система показателей. Практическое руководство по использованию: Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2006. – 304 с.
39. Портер М. Конкуренция. : Пер. с англ.: Уч. пос. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2000. – 495 с.
40. Портер М. Международная конкуренция: Пер. с англ. / Под ред. и с предисловием В.Д. Щетинина. – М.: Междунар. отношения, 1993. – 896 с.
41. Папковская П.Я. Методология научных исследований: Курс лекций. – Мн.: Инфармпресс, 2002. – 176 с.
42. Понтрягин Л.С. Обыкновенные дифференциальные уравнения. – Ижевск: НИЦ «регулярная и хаотическая динамика», 2001, – 400 с.
43. Положения по бухгалтерскому учету. – Екатеринбург: Издательский дом «Ажур». – 132 с.
44. Савицкая Г.В. Методика комплексного анализа хозяйственной деятельности: Краткий курс. – 3-е изд., испр. – М.: Инфра-М, 2005. – 320 с.
45. Санто Б. Инновация как средство экономического развития / Пер. с венгер. – М.: Прогресс, 1990. – 376 с.
46. Сироткин С.А., Кельчевская Н.Р., Выварец К.А. Экономическая оценка инвестиции как основа стратегического развития на предприятии. Екатеринбург: УГТУ-УПИ, 2007. 235 с.
47. Сироткин С.А., Кельчевская Н.Р. Экономическая оценка инвестиционных проектов: учебник для студентов вузов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. – 287 с.
48. Сироткин С.А., Кельчевская Н.Р. Финансовый менеджмент на предприятии: учебник для студентов вузов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. – 307 с.
49. Сироткин С.А., Кельчевская Н.Р. Бухгалтерский учет на промышленном предприятии: учебник. Екатеринбург: УГТУ-УПИ, 2007.

50. Смоляк С.А. Оценка эффективности инвестиционных проектов в условиях риска и неопределенности (теория ожидаемого эффекта). – М.: Наука, 2002. – 182 с.
51. Статистика науки и инноваций: Краткий терминологический словарь. М.: ЦИСН, 1998.
52. Суворова А.Л. Инновационный менеджмент. М.: Инфра, 1999.
53. Степаненко Д.М. Классификация инноваций и ее стандартизация // Инновации, 2004. - № 7. – С. 77-79.
54. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
55. Уткин Э.А., Морозова Н.И., Морозова Г.И. Инновационный менеджмент. – М.: АКАЛИС, 1996. – 208 с.
56. Шоломицкий А.Г. Теория рисков. Выбор при неопределенности и моделировании риска. Учебное пособие для вузов. М.: Изд. дом ГУ ВШЭ, 2005. – 400 с.
57. Хангер Дж. Д., Т. Л. Уилен. Основы стратегического менеджмента: учебник для студентов вузов. Пер. с англ. – 4-е изд. – М.: Юнити-Дана, 2008. – 319 с.
58. Философский энциклопедический словарь / ред-кол.: С.С. Аверинцев и др. – М.: Сов. энцикл., 1989. – 816 с.
59. Финансово-кредитный энциклопедический словарь / Колл. авт. под ред. А.Г. Грязновой. – М.: Финансы и статистика, 2004. – 1168 с.
60. Финансовый менеджмент / Под ред. Е.С. Стояновой. – М.: Экономика, 1993.
61. Четыркин Е.М. Финансовый анализ производственных инвестиций. – М.: Дело, 1998. – 256 с.
62. Чалый-Прилуцкий В.А. Рынок и риск. Методические материалы по анализу, оценке и управлению риском: Пособие для бизнесменов. – М.: НИУР, Центр СИНТЕК, 1994.



*Научное издание*

**Сироткин Сергей Александрович  
Кельчевская Наталья Рэммовна**

**Стратегическое планирование  
на промышленном предприятии**

Редактор *Л.Ю. Козяйчева*

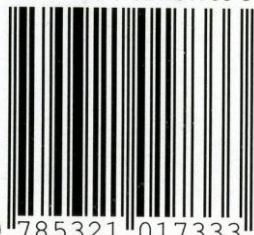
---

Подписано в печать		Формат 60x84 $\frac{1}{16}$
Бумага писчая	Плоская печать	Усл. печ. л.
Уч.-изд. л.	Тираж экз.	Заказ

---

Редакционно-издательский отдел УГТУ-УПИ  
620002, Екатеринбург, ул. Мира, 19  
rio@mail.ustu.ru

ISBN 978-5-321-01733-3



9 785321 017333